Marcia Mitie Durante Maemura

Como as franquias funcionam e resolvem seus conflitos?

1° Edição

São José dos Pinhais
BRAZILIAN JOURNALS PUBLICAÇÕES DE PERIÓDICOS E EDITORA
2020

BrJ

Editora Executiva: Barbara Luzia Sartor Bonfim Catapan
Diagramação: Sabrina Binotti
Edição de Arte: Sabrina Binotti
Revisão: Os Autores

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

M185c Maemura, Marcia Mitie Durante

Como as franquias funcionam e resolvem seus conflitos? / Marcia Mitie Durante Maemura. São José dos Pinhais: Editora Brazilian Journals, 2020.
148 p.

Formato: PDF
Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader
Modo de acesso: World Wide Web
Inclui: Bibliografia
ISBN: 978-65-86230-05-5

1. Franquias. 2. Conflitos Organizacionais.
I. Maemura, Marcia Mitie Durante. II. Título.

Brazilian Journals Editora
São José dos Pinhais – Paraná – Brasil
www.brazilianjournals.com.br
editora@brazilianjournals.com.br

APRESENTAÇÃO

A despeito de idas e vindas econômicas brasileiras um segmento vem se mantendo estável: o setor de franquias (ou franchising). Segundo dados da Associação Brasileira de Franquias (ABF) em conjunto com o SEBRAE, o segmento se estabeleceu e se consolidou na economia, registrando crescimentos expressivos e sucessivos desde a sua instauração em território nacional.

Possivelmente, o que pode explicar tamanho sucesso são os padrões. Estabelecidos pelas redes franqueadoras, auxiliam o franqueado a inaugurar seu empreendimento com estrutura e suporte que muitos só obteriam após longos anos de experiência. Estes padrões, que se estendem do layout do ponto de venda ao treinamento de gerentes, passando por padrões de oferecimento de produtos, ajudam a explicar o crescimento de marcas franqueadas e a crescente busca de interessados no modelo.

Mas será mesmo que este modelo de franquias serve a todos? Existe flexibilidade possível no modelo? Quando existem conflitos, como eles são resolvidos? Visando responder a estas dúvidas, o presente livro traz uma análise multicaso de empresas franqueadoras, no tangente a uma forma pela qual os conflitos existentes entre franqueados e franqueadoras são resolvidos: a arbitragem. Estabelecida em território nacional pela Lei 9307/1996, a Lei organiza e ratifica a utilização do processo arbitral como solução de conflitos econômicos, sem que os envolvidos cessem relacionamento ou interrompam atividades.

Este livro está dividido em 6 partes. Após a introdução, se tratará sobre como e quando as franquias foram instauradas em solo brasileiro (capítulo 2). A seguir (capítulo 3), são apresentados os tipos de conflitos, suas características, e os processos de negociação e soluções adotados neste sistema. O Capítulo 4 apresenta a metodologia adotada neste estudo, e o capítulo 5 aborda a apresentação dos resultados das pesquisas de campo, sua análise e interpretação. O Capítulo 6 contém as conclusões do estudo, recomendações para pesquisas futuras e as considerações finais.

Espero que aproveitem a leitura e que ela lhes seja útil no planejamento de empreendimentos!

Forte abraço,

Profa. Mitie Maemura

DEDICATÓRIA

Com muito amor, dedico este trabalho aos meus pais, Minoru e Solange Maemura.

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, por terem tido tanta paciência comigo nestes últimos anos. às minhas tias queridas e irmãos, por todo o suporte e carinho.

Às empresas e aos entrevistados que gentilmente se dispuseram a colaborar com o desenvolvimento do trabalho.

Ao meu grande amigo Thiago Antonio Benedete, que mesmo estando longe, sempre esteve perto. Sem ele, este estudo seria apenas um sonho.

E, muito especialmente, ao meu querido Taba, pelo apoio, pelo carinho e por estar sempre presente, iluminando meus dias.

RESUMO

MAEMURA, MARCIA MITIE DURANTE, Análise de conflitos e soluções adotadas por franquias do setor alimentício – um estudo multicaso. 2009. 148 f. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto, 2009. Cada vez mais brasileiros ingressam no sistema de franquias, buscando alternativas estruturadas para iniciar empreendimento. A partir do início da década de 90, o segmento obteve faturamentos crescentes, o que serviu de estímulo aos empreendedores. Buscando regulamentar a ação das redes, em 1994 foi criada a Lei 8.955, que instituiu princípios básicos do sistema no país, buscando legalizar a atuação das redes de franquia por meio da adequação de seus contratos e padrões de operação. Hoje o sistema conta com 1197 redes de franquias e mais de 65.553 unidades – dados que comprovam a força do setor. Este crescimento deixa cada vez mais evidente a necessidade das franqueadoras desenvolverem medidas de soluções efetivas de conflitos em suas redes, visto que o sucesso do sistema é dado à medida em que o franqueado acata as normas do franqueador. Desta maneira, a dissertação identifica quais os conflitos organizacionais mais frequentes nas redes entrevistadas, realizando observações sobre ações preventivas adotadas. Para tanto, foi realizada uma pesquisa qualitativa, do tipo estudo de caso, em quatro redes de franquias do setor alimentício. Inicialmente, foram pesquisadas fontes secundárias de dados, com o intuito de se estruturar uma revisão teórica que contextualizasse com precisão o panorama atual da estruturação do sistema de franquias no Brasil, bem como fundamentos de prevenção de conflitos pela negociação. Os dados coletados foram analisados pela análise de proposições teóricas. Identificou-se que os principais conflitos das redes são causados por falhas de comunicação entre as partes, contratos desestruturados e por falhas na padronização de produtos da rede. Outra constatação foi a de que algumas redes de franquias adotam medidas de prevenção de conflitos que posteriormente podem originar conflitos ainda maiores.

PALAVRAS-CHAVE: Franquias; Negociação; Conflitos Organizacionais.

ABSTRACT

MAEMURA, MARCIA MITIE DURANTE, Analysis of conflicts and solutions adopted by the food franchises – a multicase study. 2009. 148 pp. Dissertation (Master's Degree) – Economy, Business and Accountability College of Ribeirão Preto, University of Sâo Paulo, Ribeirão Preto, 2009. Each year more Brazilians enter the franchise system, seeking alternatives to start structured venture. From the beginning of the 90s the growing segment obtained rising incomes which served as a stimulus to entrepreneurs. Seeking to regulate the action of franchise, was created in 1994 the 8955 Law, establishing basic principles of the system in the country, seeking to legalize performance of franchise through the adequacy of their contracts and standards of operation. Today the system has 1,197 franchise networks and more than 65,553 units - data that show the strength of the sector. This growth makes increasingly clear the need for franchisors to develop effective solutions to conflicts in their networks since the success of the system is given to the extent that the franchisee abides the rules of the franchisor. Thus, the dissertation identifies the most frequent organizational conflict on interviewed networks, making remarks on preventive actions taken. To achieve this, it will place a qualitative research, case study type in four franchises of the food sector. Initially, a secondary data research was done in order to organize a theoretical review able to put into context accurately the current situation of the franchise system structuring in Brazilas well as grounds for resolving disputes by negotiation. Data collected were analyzed by analysis of theoretical propositions. It was identified that the main conflicts of networks are caused by failures of communication between the involved, unstructured contracts and failure of standardization of product in the network. Another finding was that some networks of franchises adopt measures to prevent conflicts that may later cause even greater conflict, and there are differences in the methods of prevention and solution of conflicts in the degree of experience of networks.

KEYWORDS: Franchising; Negotiation; Organizational Conflicts

LISTA DE QUADROS

LISTA DE SIGLAS

ABF	Associação Brasileira de Franchising
ADR	Alternative Dispute Resolutions
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
COF	Circular de Oferta de Franquia
FB	Faturamento Bruto
RENAI	Rede Nacional de Informações sobre Investimento
SEBRAE	Serviços de apoio às micro e pequenas empresas

SUMÁRIO

DOI 10.35587/brj.ed.0000148

CAPÍTULO 01

INTRODUÇÃO

O processo de interdependência econômica do mundo contemporâneo impõe grandes desafios às empresas que buscam se manter competitivas no mercado. Neste contexto, insere-se a realidade do empresariado brasileiro, que busca se manter competitivo sem contar com o suporte que seus semelhantes possuem em outros países – como, por exemplo, linhas de crédito exclusivas e taxas de juros reduzidas.

A situação é ainda mais crítica para o pequeno e médio empresário. Segundo dados do SEBRAE-SP (2008), o Brasil registra um índice elevado de fechamentos de empresas: no ano de 2007, cerca de 27 % dos negócios paulistas encerraram atividades antes de completar um ano de atividade, chegando a atingir um percentual de aproximadamente 62 % em cinco anos de atividade. As causas indicadas são inúmeras, mas podem ser ressaltadas a falta de planejamento dos empreendedores (quase sempre “de ocasião”), tributação excessiva e a ação da concorrência (SEBRAE, 2008).

Os empreendedores têm duas opções básicas: a abertura de um negócio próprio (correndo riscos com as subsequentes fases de planejamento, implantação e operação do negócio); ou buscar se associar a um sistema de franquias.

Para Maricato (2006, p. 17) o sistema de franquias pode ser definido da seguinte maneira:

> O *franchising* consiste na criação inteligente que permite o controle e a expansão rápida da produção ou comercialização da produção ou comercialização de produtos ou serviços consagrados pelo mercado, dispensando o uso de capital próprio significativo da empresa franqueadora e com riscos reduzidos para o novo empreendedor.

O sistema apresenta muitas vantagens em relação ao formato tradicional de negócios. Dentre elas, destacam-se: a maior eficiência[1] – através de sofisticadas técnicas de marketing, treinamento, seleção de pontos comerciais de atuação, geração de economias de escala, assistência gerencial contínua; e, principalmente, a

[1] Para Bateman e Snell (1998), o termo eficaz denota o atingimento final de objetivos. Fazendo-se uso desta terminologia, não se enquadram discussões sobre eficiência (isto é, o alcance de objetivos com mensuração de meios de atingimento destes).

minimização de riscos do empreendedor, ao optar por um formato de negócios onde todos os processos já foram anteriormente submetidos a testes e os riscos de fracasso são minimizados pela experiência da rede.

Segundo estatísticas do SEBRAE (2007), apenas 6 % das franquias fecham em menos de um ano. Este dado é bastante contrastante com o do sistema convencional de criação de negócios, especialmente se considerarmos os dados expostos anteriormente, que refletem a realidade nacional nesta questão.

O crescimento exponencial do sistema de franquias no Brasil, nas últimas décadas, deu mostras de que o empreendedor brasileiro, tentando adequar-se aos novos panoramas mundiais, busca o suporte de franqueadoras renomadas para a elas se associar, visando maior segurança em suas operações. Segundo dados do SEBRAE (2008), as franquias são o tipo de investimento mais procurado nos balcões de negócios de todo o país. Tamanha popularidade levou a instituição desenvolver uma programação específica para quem busca empreender neste formato de negócio.

O sistema de franquias no Brasil teve início em 1963, quando a rede de ensino Yázigi ampliou suas operações por meio da instalação de unidades que atendiam aos princípios básicos do sistema de franquias (MARICATO, 2006). Após um período de inatividade, o segmento se revitalizou no início da década de 1990, com a implantação do Plano Real – o que possibilitou a muitos investidores a estabilidade econômica necessária para se estruturar a abertura de empreendimentos próprios.

Hoje, as franquias representam formas confiáveis de investimento, por suas características de repasse de *know-how*, formatação de processos e suporte legal. Especialmente após a promulgação da Lei 8.955/1994, os investidores passaram a ter maior segurança pelo seu caráter protecionista, que garante alguns direitos básicos do franqueado e obrigações ao franqueador, tais como formalização de treinamentos e suporte oferecidos, relatórios financeiros, entre outros dados (vide anexo A). Todas essas medidas visavam combater atitudes oportunistas existentes antes da promulgação da Lei 8.955/1994, que não eram passíveis de punição por não estarem previstas em nenhum instrumento legal, ficando à mercê de diferentes interpretações e jurisdições.

Além do suporte legal, o desenvolvimento de franquias no Brasil contou com um importante aliado: a criação da ABF. Criada em 1987, a instituição é uma associação sem fins lucrativos, que busca divulgar o sistema de franquias no Brasil, realizar a defesa do sistema junto às autoridades governamentais, dar impulso ao

aprimoramento das técnicas de atuação de seus associados e – muito especialmente – fomentar a solução de conflitos existentes entre os associados, buscando promover o comportamento ético pelos membros da associação (ABF, 2008).

As redes de franquias são constituídas por outros agentes – franqueados e fornecedores, basicamente. Tais agentes são unidos à franqueadora por força de instrumentos contratuais que visam regularizar a relação, estabelecendo direitos e obrigações das partes. Os instrumentos citados (os chamados contratos de franquia) normalmente dispõem todos os aspectos envolvidos em uma relação de franquia[2], e a sua entrega ocorre apenas após a entrega de um modelo de contrato-padrão e de uma COF (Circular de oferta de franquia).

Junto com os manuais de operação, os contratos são as principais salvaguardas do franqueado e do franqueador, por garantir padrões de operação e suporte que obrigatoriamente devem ser cumpridos pelas partes. A formalização das obrigações entre as partes pressupõe que a) as partes estão cientes dos deveres às quais se submetem mediante a assinatura do contrato; e b) também são cientes dos direitos que se reservam.

Desta maneira, apesar do respaldo legal, da atuação de uma entidade reguladora e de instrumentos contratuais que normatizam relações, nem sempre as relações entre franqueadoras e franqueadas estão livres de desentendimentos. Com o intuito de se minimizar tais desentendimentos, as franqueadoras instituem em seus contratos diversos dispositivos que possam vir a prevenir (ou solucionar) conflitos – como aplicação de multas, meios de comunicação entre franqueada e franqueadora, cláusulas arbitrais, entre outros.

Porém, nem sempre tais dispositivos são suficientes para prevenir e solucionar conflitos. Daí podem se iniciar desentendimentos que possuem as mais diversas origens – desde questões cujas causas não são previstas contratualmente a desavenças cujas causas são justamente as soluções adotadas para dirimir questões anteriores.

Neste momento, negociar com habilidade e competência se torna necessário para estabelecer relações que assegurem a continuidade das relações entre franquia e franqueada. As redes de franquias lidam com diversos tipos de públicos – algumas redes possuem dezenas de franqueados, funcionários da franqueadora, consultorias,

[2] Obrigações das partes, critérios de fornecimento, taxas, procedimentos de vistorias, entre outros. Vide anexo A).

fornecedores. Por isso, compreender a complexidade e a amplitude dos temas, fatores e atores envolvidos em um processo de negociação auxilia os integrantes das redes a garantir um ambiente mais seguro e preparado para a tomada de decisões. As vantagens obtidas pelo conhecimento do processo de negociação têm como possibilidade fazer valer os interesses nos resultados, e não nos conflitos em si.

Desta maneira, o presente estudo buscou contribuir com a teoria disponível sobre conflitos em franquias, explorando um estudo multicaso desenvolvido junto a quatro empresas do ramo de franquias do setor alimentício. No estudo buscou-se identificar quais as causas dos conflitos mais frequentes entre franqueadora e franqueada, bem como levantar quais as soluções mais adotadas pelas franqueadoras entrevistadas. Foi feita, ainda, uma avaliação, por meio das respostas dos entrevistados, da aderência da teoria com a realidade evidenciada empiricamente.

1.1 JUSTIFICATIVA

O tema do estudo, as franquias, envolve uma área de crescente importância na economia brasileira. Assim, a justificativa deste estudo está fundamentada nos aspectos defendidos por Barral (2003), considerados relevantes na decisão de se fazer uma pesquisa científica: atualidade do tema (inserção do tema no contexto atual), ineditismo do trabalho, (proporciona maior importância ao assunto), interesse do autor (vínculo do autor com o tema), relevância do tema (importância social, política, etc.) e pertinência do tema (contribuição do tema).

A revisão bibliográfica feita neste estudo revelou que ainda não são muitos os estudos acadêmicos sobre conflitos existentes entre franqueadas e franqueadoras, no Brasil. O sistema de franquias, apesar de estabelecido no país, passa por constantes mudanças – especialmente, porque estas mudanças tratam de fases de evolução deste formato de negócios. Os estudos que visualizam a evolução dos diferentes setores de franquias são, portanto, importantes para contribuir com a compreensão do fenômeno em sua totalidade.

A grande maioria dos textos científicos detectados durante a fase de revisão bibliográfica desta pesquisa estão voltados para os aspectos operacionais das redes, especialmente no que diz respeito a canais de distribuição e ao desempenho.

O que amplia a importância e o caráter inovador deste estudo é o fato de estar focado no segmento de *franchising* (setor alimentício) que possui maior número de redes, maiores índices de crescimento e faturamento, e que responde pelas maiores inovações e adaptações no setor.

A pesquisa também procura contribuir na validação do proposto teoricamente por Prado (2008), que lista os principais conflitos existentes entre franqueadores e franqueados e técnicas de prevenção e resolução de conflitos listados.

1.2 PROBLEMA DE INVESTIGAÇÃO

A utilização de novos formatos comerciais propiciou aos empreendedores brasileiros o vislumbre de outros formatos de negócios além dos tradicionais. O desenvolvimento exponencial do sistema de franquias ressalta a busca dos empreendedores em investimentos mais seguros que um empreendimento próprio tradicional.

As redes de franquias brasileiras vêm se adaptando a este novo contexto de inovações, buscando evoluções em seus processos. Nesse ínterim, a comunicação entre franqueados e franqueadores tornou-se um item essencial, uma vez que o franqueador não pode perder o controle da rede e precisa zelar pelo atendimento de expectativas próprias e de franqueados. Porém, nem sempre este intuito é bem-sucedido, e desentendimentos entre franqueadas e franqueadoras surgem. Para ambos, a solução de conflitos é um item primordial, uma vez que a operação de uma unidade franqueada não pode ser paralisada em função da existência de conflitos.

Cabe, então, às partes buscar meios de prevenção de conflitos eficientes – as chamadas soluções integrativas. Martinelli e Almeida (1997) definem soluções integrativas como alternativas que atendem às aspirações de todas as partes envolvidas no conflito. Assim, cabem aos envolvidos (franqueados e franqueadores) a busca de alternativas que impeçam o conflito de se intensificar, buscando a satisfação dos implicados.

O sistema de franquias no Brasil é relativamente recente, e passa por constantes inovações. O seu desenvolvimento ocorreu de maneira diversa e tardia em comparação à observada em outros países (como, por exemplo, nos Estados Unidos). Ainda assim, se desenvolve exponencialmente e seus processos – embora inspirados no modelo norte-americano – não são comparáveis a nenhum outro modelo desenvolvido no mundo, talvez pelas características específicas da economia brasileira e perfil de empreendedores.

Duas são as questões de pesquisa deste estudo: os conflitos verificados empiricamente condizem com o exposto por Prado (2008)? As soluções dos conflitos podem ser consideradas “integrativas” como propõem Martinelli e Almeida (1997)?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

O objetivo geral deste trabalho é levantar quais são os conflitos mais comuns nas redes de franquias entrevistadas, e avaliar se as soluções mais frequentemente adotadas podem ser consideradas integrativas.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Compreender as características gerais das relações entre as franqueadoras e seus franqueados; Identificar os conflitos mais frequentes entre franqueadoras e franqueados; Identificar a natureza dos conflitos citados; Analisar se o formato como foi estruturado o sistema de franquias das empresas entrevistadas propicia quebras contratuais e conflitos; Avaliar as soluções dos conflitos adotadas pelas entrevistadas; Examinar a atuação de entidades reguladoras nas relações existentes entre franqueados e franqueadora; Propor alternativas ao modelo de solução de conflitos estruturado nas empresas entrevistadas.

1.4 ESQUEMA GERAL DA DISSERTAÇÃO

Na introdução (capítulo 01), tem-se a contextualização do assunto a ser explorado ao longo da dissertação, a justificativa e a importância do tema escolhido, o problema de investigação que deu origem ao estudo, os objetivos e a descrição dos capítulos.

Dada a abrangência da temática, optou-se por abordar o Referencial Teórico em dois capítulos. No capítulo 02 são apresentados os conceitos e características do sistema de franquias no Brasil; e no capítulo 3, são apresentados os tipos de conflitos, suas características, e os processos de negociação e soluções adotados neste sistema.

O capítulo 04 apresenta a metodologia adotada neste estudo. O capítulo 05 aborda a apresentação dos resultados das pesquisas de campo, sua análise e interpretação. O capítulo 06 contém as conclusões do estudo, recomendações para pesquisas futuras e as considerações finais.

CAPÍTULO 02

FRANQUIAS

A instituição do sistema de franquias no Brasil foi regulamentada pela Lei 8.955, promulgada em 15 de dezembro de 1994. A Lei objetivava, basicamente, a formalização das relações existentes entre franqueadas e franqueadoras – até então sem regulamentação legal específica e sujeitas a diferentes interpretações de diversos Códigos[3], o que propiciava a não-uniformidade no tratamento legal de questões relacionadas ao sistema.

Assim, as redes de franquias estrangeiras (até então as principais representantes do formato no país) baseavam-se, na época, na legislação norte-americana – berço do formato organizacional de franquias que, por seu sucesso, acabou se expandindo internacionalmente (BARROSO, 2002).

A Lei oferece uma das principais definições do sistema de franquias. Em seu 2º artigo, a Lei dispõe que:

> Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Ou, mais sucintamente, Prado (2008) define uma franquia como “a união de duas pessoas em torno de uma marca para que ambos lucrem”.

As duas definições evidenciam que, no estabelecimento de uma relação de franquia, uma das partes (detentora de direitos de cessão de uma marca) cede à uma outra parte, mediante remuneração financeira, o direito de uso e exploração da marca.

Essa cessão é regularizada pela formalização de instrumentos contratuais, os chamados contratos de franquia, que possuem um prazo pré-definido de duração e são assinados na presença de testemunhas.

A operação do sistema de franquias se processa de maneira padronizada (por meio de consultorias de campo, manuais de operação e contratos) e garantida pelo pagamento de taxas ao franqueador pela cessão da marca (os chamados *royalties*).

---

[3] O sistema de franquias no período anterior à promulgação da Lei 8.955/1994 era regido por disposições dos Códigos Civil e Comercial (hoje fundidos).

Entretanto, apesar dessas interligações, a franqueada mantém uma total independência da franqueadora do ponto de vista jurídico.

2.1 HISTÓRICO DO SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL

O sistema de franquias (f*ranchising)* no Brasil é um fenômeno relativamente recente, tendo seu início em 1963, com a expansão do sistema de franquias da rede de ensino de idiomas Yazigi (BERNARD, 2000).

Esse panorama sofreu alterações quando grandes organizações do setor alimentício, interessadas em internacionalizar seus serviços/produtos, optaram por iniciar operações em diversos países – entre eles, o Brasil. Então, em 1979, instalou-se a primeira franquia da rede McDonalds em território brasileiro (SILVA, 2006).

Durante a década de 1980, devido às oscilações econômicas enfrentadas pelo país, o segmento sofreu estagnação, com baixos índices de crescimento (MAURO, 2007). No fim da década de 1980, com o advento do Plano Cruzado (e consequentes menores taxas de juros) fizeram o sistema de franquias apresentar maior viabilidade financeira. Sem, contudo, sofrer grandes expansões.

Isso mudou em 1994, com a estabilização da inflação no Brasil, causado pelo advento do Plano Real (PLÁ, 2001). Assim, beneficiando-se da estabilidade econômica e da consolidação da Lei 8.955/1994, que regulamentou a operacionalização do sistema de franquias, o *franchising* veio a se consolidar.

O *franchising*, em seu desenvolvimento, contou com estruturas de suporte – muito especialmente, a atuação da ABF. Criada em 1987, a instituição busca regular o funcionamento do *franchising* no Brasil. Em 2007, contava com 1197 redes cadastradas (entre nacionais e internacionais) e 65.553 unidades franqueadas (ABF, 2008).

A ABF conta com uma diretoria eleita a cada 02 anos, composta por franqueadores membros da associação. Também possui uma comissão de ética, que busca analisar casos de ordem ética e práticas comerciais que envolvam franqueadores, franqueados ou prestadores de serviço do sistema de franquias. A rede também desenvolveu um código de auto-regulamentação do *franchising* (anexo B), e, em 1989, um código de ética (anexo C). O código de regulamentação do *franchising* possui, entre outras normatizações, penas disciplinares previstas aos infratores de suas normas.

Ao longo de toda a década de 1990, o segmento manteve aceleradas taxas de crescimento, consolidando o formato em território nacional. Silva (2004) e Maricato

(2006) constatam que o crescimento do setor pode ser explicado pela reaplicação de capitais advindos de fundos de garantia e auxílio-desemprego – reflexo da crise econômica enfrentada até então. Tal “espírito empreendedor”, combinado à instabilidade financeira vigente da época, contribuiu para que novos arranjos organizacionais (como o sistema de franquias) se estabelecessem.

Hoje o sistema de franquias no Brasil se estabeleceu e sofre constantes evoluções em seus procedimentos. Segundo Maricato (2006), o crescimento das franquias ocorreu de maneira conjunta à expansão dos *shoppings centers* no Brasil. Hoje, é característica do setor a predileção por localizações situadas nas praças de alimentação dos *shoppings*. O autor relata que algumas redes são dependentes de localizações em *shoppings* para seu funcionamento e expansão.

Assim como o segmento, sua associação reguladora também evolui. Em busca do aprimoramento de suas atividades, a ABF firmou duas parcerias muito importantes: junto ao SEBRAE, em 2006, firmou um convênio que objetivava fortalecer o setor de franquias mediante capacitação dos franqueadores. E, em 2000, firmou junto ao BNDES, uma parceria que visava a liberação de 400 milhões de reais para o setor. A associação desde então, passou a apresentar estatísticas bastante favoráveis do setor: segundo dados da ABF (2008), durante o período 1995 - 1999, o setor teve 19 % de crescimento em faturamento (de US$ 63,2 bi para US$ 75,2 bi). Ainda segundo dados da ABF, hoje o Brasil é o terceiro colocado em número de redes de franquias, ficando atrás dos EUA e Japão. Além disso, mais de 90 % das redes atuantes em território nacional são nacionais.

No ranking da ABF (2008), o setor de franquias do ramo alimentar é o primeiro colocado em número de redes de franquias (de 197 redes em 2006 para 241 redes em 2007), registrando um faturamento recorde de R$ 46 bilhões, que representou um aumento de 15,6 % em relação a 2006 (o maior crescimento dos últimos sete anos). Segundo projeções estimadas, a ABF tem como expectativa que, em 2008 os bons resultados continuem – estipula-se o crescimento do faturamento do setor em torno de 8 % a 9 % e expansão entre 6 % e 7 % no número de unidades franqueadas.

Alguns autores (MARICATO, 2006; MAURO, 2006 PEREIRA, 2006; PLÁ, 2001) relatam o caráter inovador do segmento alimentício do sistema de franquias. Para os autores, o segmento alimentício, por estar sujeito às mais diversas tributações e regulamentações de funcionamento, constantemente busca inovações e mudanças, com o intuito de se resguardar seus lucros. Associados à grande concorrência vigente

no segmento (especialmente entre redes de f*ast food*), as redes alimentícias são tradicionais agentes de inovações no segmento.

Maricato (2006) propõe que qualquer produto alimentício, se for composto de ingredientes que possam ser facilmente preparados e fornecidos, bem como possuírem um diferencial competitivo extra, poderão ser formatados para ser preparados em outros locais. E mais: quanto mais simples o cardápio, maior a possibilidade de formatação bem-sucedida, o que facilita sua implementação nas mais diversas localidades.

Essas características são intrínsecas ao conceito de *fast food*, por isso as redes do segmento muito se queixam de ações da concorrência (desde batalhas pelo preço à cópia de produtos oferecidos). Por isso Plá (2001) e Pamplona (1999) propõem inovação e evoluções constantes nas redes, sob pena de obsolescência da rede – e sua consequente extinção.

2.2 GERAÇÕES DE FRANQUIAS

Silva (2004) propõe que, muito embora a legislação brasileira não mencione, a prática administrativa adota uma operacionalização muito similar aos procedimentos norte-americanos. E, segundo Mauro (2007) e Maricato (2006), seu avanço pode ser dividido em cinco gerações:

Primeira geração: as unidades franqueadas são utilizadas como canais de distribuição em que, embora o franqueado tenha direito de uso da marca franqueada, sua única função é revender o produto, cabendo ao franqueador fornecer o produto. São canais de distribuição alternativos – isto é, complementares aos serviços de distribuição do franqueador (AZEVEDO; SILVA, 2003). A única preocupação do franqueador, nesta geração, é o aperfeiçoamento de seus produtos (MARICATO, 2006). E, em caráter embrionário, o estabelecimento de contratos e suporte técnico. Não existiam critérios de retenção do franqueado e fidelidade deste, de modo que, uma vez que aparecesse um fabricante que oferecesse melhores condições ao franqueado, o franqueador antigo era substituído (MAURO, 2007).

Segunda geração: de operacionalização idêntica às franquias de primeira geração, têm como diferencial o fato de serem canais exclusivos de distribuição dos franqueadores (SILVA 2004). Assim, como observa Maricato (2006), as franqueadoras preparavam-se um pouco mais para ingressar no mercado, estreitando seu relacionamento com o franqueado e fornecendo apoio e *know-how* além do

suporte técnico. E, como observa Mauro (2007), contratos escritos tornaram-se mais comuns – não existindo ainda, porém, a inserção de uma unidade-piloto[4].

Terceira geração: segundo Mauro (2007), a primeira ação que um franqueador desta geração realiza é o diagnóstico de franqueabilidade de seu negócio, desenvolvendo, então um completo plano de *franchising*. Nesta geração, o franqueador se compromete com a transferência do direito do uso da marca, todo o conhecimento operacional na atividade franqueada e assistência técnica e comercial permanente a todos os interessados em adentrarem no sistema – contanto que preencham os pré-requisitos básicos para que possam ser considerados efetivos candidatos a “franqueados”.

Segundo Maricato (2006), neste formato é exigida a assinatura de contratos de franquias e o franqueador possui uma estrutura interna própria para administrar a rede. O compromisso entre as partes é mais forte nesta geração em comparação às anteriores.

Quarta geração: Como observa Maricato (2006), esta geração representa o aperfeiçoamento do sistema. Neste tipo de geração, o franqueador cuida de cada detalhe do negócio (visual da loja, produto, seleção de ponto comercial, produção, fornecimento de matéria-prima, planejamento de marketing). Segundo Mauro (2007), as franquias de 4ª geração se diferenciam das demais pela maior qualidade do sistema desenvolvido e da prestação de serviço à rede. Neste modelo, são realçados os treinamentos pré e pós inaugurações, além de as redes investirem no desenvolvimento de meios de comunicação com os franqueados.

Quinta Geração: é a evolução de franquias mais avançada atualmente. Nesta geração, Maricato (2006) relata que o franqueador informatiza e integra todas as suas unidades, implantando um sistema de determinação de fatores críticos de sucesso para o negócio – por onde realizam o monitoramento de suas unidades franqueadas. Mauro (2007) observa que, embora toda rede devesse estar nesta geração, são salutares os custos de implementação de um sistema de integração informatizado, além de a evolução pressupor a participação efetiva de todo franqueado – o que, em muitas situações, não é o usual.

---

[4] Unidade-piloto (ou unidade-modelo): Para Mauro (2007), consiste no estabelecimento de uma unidade comercial, operada pelo franqueador, onde são testadas todas as inovações da rede. Sua instalação é fortemente recomendada pela ABF.

Silva (2004) propõe que tais mudanças nos formatos de franquias se devem à evolução pela qual o formato passou ao longo de sua história, não significando, porém, que todos os formatos são adequados aos diferentes ramos das franquias existentes.

Até a década de 1950, os formatos de franquias existentes limitavam-se ao desenvolvimento da primeira e segunda geração (LEITE, 1991; YOUNG SILVA, 2006). Esse paradigma sofreu evoluções graças à inovação estruturada por Ray Croc – foi ele o “padronizador” do formato dos hambúrgueres dos irmãos McDonalds, com o intuito primário de se poder reproduzir o modelo em outras localidades.

Com a evolução do primeiro e segundo formatos, surgiram as franquias de terceira geração – o que significava, basicamente, que os arranjos contratuais se tornaram mais complexos. Na terceira geração surge o conceito de divisão de responsabilidades contratuais: nela, é estabelecido que o franqueador é responsável último pela transmissão dos direitos de uso de marca e de todo o conhecimento operacional padronizado.

Os demais concorrentes do setor alimentício reproduziram o modelo e, com a internacionalização do McDonalds, a quarta geração do formato de franquias se internacionalizou. Silva (2004) propõe que o êxito do sistema de franquias, uma das principais tendências mundiais na comercialização e distribuição de produtos/serviços, se deve à atuação das franquias do setor alimentício, sobretudo as de *fast food.* Nacionalmente essa tendência se mantém: segundo dados da ABF (2008), as franquias do setor alimentício apresentam grandes crescimentos anuais – somente entre os anos de 2006 e 2007, o segmento apresentou um crescimento de redes de franquias de 22,3 %.

O sistema de franquias (ou *franchising*) apresenta uma série de particularidades no que diz respeito ao funcionamento do sistema. Assim, nos itens a seguir, são discutidas tais particularidades:

2.3 FUNCIONAMENTO DO SISTEMA DE FRANQUIAS

O sistema de franquias representa uma tendência mundial, apresentando índices crescentes de faturamento, número de funcionários empregados e número de unidades no Brasil (ABF, 2008).

Dentre os motivos que podem, de certa maneira, contemporizar o fenômeno, são, basicamente, o fato de o franqueado poder iniciar seu negócio sem a necessidade de gastos relacionados à constituição de marca, desenvolvimento de tecnologia ou procedimentos administrativos, bastando, para

isso, remunerar o franqueador – entidade que detém *know-how* de todas as operações do negócio. O franqueador, por sua vez, além da recompensa financeira provida pela concessão do direito de uso de marca, reduz custos de monitoramento que ocorreriam caso se tratasse de lojas próprias.

O sistema de franquias, em suma, consiste em um sistema estruturado com a intenção de explorar mais ativamente os ativos intangíveis (como a marca) dependendo, para tanto, da padronização de seus produtos e serviços. Assim, desenvolveu um mecanismo que utiliza os ganhos advindos do conceito de negócio desenvolvido (SILVA, 2005).

Menard (2002; 2004) propõe alguns pontos de singular importância para compreensão das características do sistema de franquias: Rápido crescimento; Necessidade de rígido controle na padronização de produtos/serviços oferecidos; Monitoramento de operações básicas (como na compra de insumos de fornecedores autorizados); Formalização de processos.

São especificamente esses critérios que originam boa parte dos conflitos existentes entre franqueador e franqueados. Mesmo tendo controles e penalidades estabelecidos contratualmente, a padronização, monitoramento e controle são critérios que geram atritos entre os agentes, gerando a necessidade de adoção de instrumentos preventivos aos conflitos como critério estratégico: afinal, uma transação tão complexa quanto o sistema de franquias não tem condições de paralisar atividades em função de um desacordo simples.

A padronização, elemento-chave do sistema, ao mesmo tempo que é vista como uma causa de atritos entre as partes, também pode representar uma estratégia válida de prevenção de conflitos, por representar, o controle do franqueador sobre a rede e as normas às quais o franqueado deve se submeter – enfim, as “regras do jogo” que garantem o funcionamento da unidade franqueada e padrões de atuação da franqueadora. Segundo Plá (2001), a padronização possui efeito duplo: ela institui normas de funcionamento ao franqueado e ao franqueador, garantindo ao franqueado uma listagem de deveres e obrigações que, quando não cumpridas por uma das partes, pode ser cobrada.

A padronização é construída (FRAZIER, 1999). Assim, a franqueadora adota quatro principais princípios de criação de padrões e estruturação da rede: Definição de perfis de franqueados; Seleção de franqueados; Suporte Oferecido pela franqueadora; Vistorias realizadas pela franqueadora.

Os quatro tópicos anteriores são dispostos na Lei 8.955/94, de maneira que a sua adoção pelas redes de franquias é obrigatória.

2.4 DEFINIÇÃO DE PERFIS DE FRANQUEADOS

Ao se definir o perfil de franqueados, automaticamente a organização deve olhar para si mesma e definir qual é o seu perfil de franquias a ser oferecido ao público. Assim, pode efetuar definições de candidatos com maior precisão (COHEN; SILVA, 1998).

Ao definir seu perfil, a franquia deve estabelecer os parâmetros de atuação da rede – como se existem planos de expansão ou reformatação do negócio, capital disponível para investimento do candidato, poder aquisitivo do público-alvo, pontos comerciais preferenciais, influência da concorrência na atuação da rede, duração estimada do negócio e dificuldades na operacionalização do negócio (MAURO, 2006). Apenas após a fase de definição de perfil de atuação da rede, a franqueadora pode estabelecer um padrão de candidatos a franqueados.

Os franqueadores definem características de candidatos que sejam instrumentos de melhoria ao negócio, buscando restringir suas relações a pessoas que apresentem os referidos perfis, compatíveis com os de sua organização. A definição deve conter dados suficientes para esclarecer que só com determinadas qualidades básicas um franqueado pode obter sucesso com a unidade de franquia.

A definição de perfil de franqueados está disposta na Lei 8.955. A Lei dispõe a obrigatoriedade da disposição de perfis de “franqueado ideal” nos contratos de franquias a serem celebrados, observando alguns critérios básicos do franqueado relacionados à experiência anterior no ramo, nível de escolaridade e requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e administração do negócio. Em atendimento à Lei, todas as empresas cadastradas na ABF dispõem de tais elementos em seus contratos.

Mauro (2007) levantou outros traços de franqueados ideais. Para o autor, o franqueado ideal deve necessariamente dispor de um perfil de empreendedor conservador. Para o autor, o franqueado deve querer ter seu próprio negócio – sem, entretanto, correr riscos de um negócio independente. Para isso, o franqueado deve aceitar a menor liberdade do *franchising*, desenvolvendo seu negócio sob liberdade vigiada (isto é, desenvolve seu negócio à distante da sede da franqueadora, mas contando com o suporte constante da franqueadora).

Maricato (2006) e Plá (2001) estabelecem parâmetros mais específicos. Para os autores, o franqueado ideal deve possuir uma soma de qualidades muito específicas, como evidenciado abaixo:

Quadro 01: Perfil do franqueado ideal.

PERFIL DO FRANQUEADO IDEAL	
Conhecimento do sistema	Conhecimentos na área de marketing
Capacidade de liderar e motivar equipes	Noções de legislação
Vontade de ter sucesso	Capacidade de trabalhar e decidir sob pressão
Apego ao negócio	Conhecimentos básicos de administração financeira
Capacidade de trabalho	Saber fazer e manter relacionamentos
Capacidade de renunciar a resultados imediatos	Obediência às regras

Fonte: Maricato (2006, p. 65), Plá (2001, p. 32)

Tais características são normalmente identificadas nos processos seletivos realizados entre a franqueadora e o candidato. Para Prado (2008), essas exigências não devem constar de instrumentos contratuais, uma vez que conflitos podem ser originados pela simples formalização destes critérios. Como exemplo, a autora citou um conflito existente em uma franquia do setor de serviços pessoais, onde a franqueada alegou que, por não possuir características de “capacidade de trabalho” e ter sido aprovada no processo seletivo da rede, não poderia ser responsabilizada pelo fracasso da unidade franqueada. Uma vez que tal critério (“capacidade de trabalho”) constava do perfil de franqueado estabelecido no contrato, a alegação da franqueada foi considerada válida em juízo.

Assim, resta ao franqueador avaliar características e habilidades subjetivas do franqueado mediante refinamentos na fase de seleção.

As franqueadoras, tendo um perfil de franqueado definido, podem efetuar divulgação da rede nos meios de comunicação corretos para atingir especificamente candidatos adequados. Assim, para Maricato (2006), os principais meios de comunicação utilizados para captação de franqueados são:

Quadro 2: Meios de captação de franqueados.

Meios de captação de franqueados (em %)	
Reportagens em jornais e revistas	28 %
Anúncios	20 %
De forma passiva	17 %
Palestras e seminários	13 %
Marketing nas lojas	8 %
Internet (*site*)	5 %
Processo terceirizado	4 %
Folders e informativos	3 %
Telemarketing	1 %
Participação em feiras do setor	1 %

Fonte: Maricato (2006, p. 71)

É constatado que, quanto maior a disponibilidade financeira da rede, maior a divulgação da rede e de maneira mais precisa, de modo que se justificam custos de elaboração de matérias pagas em jornais e revistas especializadas e processos terceirizados. As redes com menor disponibilidade de capital optam por outros meios, como criação de sites específicos e marketing nas unidades franqueadas. Também é apontado por Suzuki (1994) que quanto mais sofisticado for o perfil do franqueado ideal, maiores os custos de divulgação da marca pela franqueadora, pois nem todo meio de comunicação é eficiente em todas as situações. Deste modo, os meios de captação de franqueados acabam definindo previamente, em algum grau, qual tipo de investidor irá contatar a franquia. Por isso, a definição de perfis de franqueados e meios de divulgação da marca devem ser extremamente bem elaborados, como apontam Morgan e Hunt (1994).

2.5 SELEÇÃO DE FRANQUEADOS

Tradicionalmente, o processo de seleção de franqueados inicia-se após a definição de seus perfis. Assim, dispondo desta descrição, o franqueador pode elaborar melhor suas buscas de franqueados e efetuar uma seleção de franqueados mais bem-sucedida.

Erro muito comum nas redes de franquias (especialmente em seu início e fases de expansão), a seleção inadequada de franqueados pode ter os mais diversos motivos, entre eles a inadequação do perfil de candidato desenvolvido pela franquia e a pressa do franqueador em expandir unidades.

Por isso, Maricato (2006), Prado (2008) e Plá (2001) recomendam que a fase de seleção de franqueados seja terceirizada, a fim de se minimizar erros oriundos de um processo de seleção falho.

Para os autores, quando o processo seletivo é realizado por profissionais especializados em seleção, além de se minimizar probabilidade de falhas de seleção do franqueador por falsas impressões iniciais, esta passa a ter um caráter multidisciplinar – normalmente, processos seletivos terceirizados contam com psicólogos especializados na identificação de características do candidato, e profissionais da área cível, que irão a campo verificar se as informações disponibilizadas pelo candidato são verdadeiras (especialmente as que dizem respeito aos dados financeiros e se o cidadão é judicialmente idôneo), podendo então realizar um diagnóstico mais preciso quanto à adequação do perfil do candidato ao perfil da franquia. Afinal, como afirma Reis Neto (2007), muitas franqueadoras experientes foram ludibriadas por candidatos a franqueadores que se apresentavam como sendo "ideais" e, com o passar do tempo, agiam de uma maneira totalmente distinta.

Silva (2005) sugere que quanto maior o investimento financeiro do franqueador na estruturação do negócio, maior será seu interesse em associar-se a franqueados compromissados – e, consequentemente, maior o padrão de seleção dos mesmos. Analogamente, quanto maior o investimento do franqueado, maior será seu esforço no sentido de não agir de maneira oportunista e não sofrer penalizações referenciadas contratualmente, sendo seus esforços direcionados na obtenção de ganhos diretos do sistema de franquias.

O processo seletivo em uma franquia é uma via de mão dupla: o franqueador adota critérios rígidos de seleção dos franqueados. Mas são os franqueados que, em última análise, selecionam a rede à qual desejam fazer parte. Assim, após um processo seletivo bem-sucedido, o franqueador tem a obrigação de fornecer dados reais e completos ao candidato. Desta maneira, Prado (2008) observa que enquanto o franqueador verifica dados financeiros, perfil para o negócio e habilidades gerenciais, o futuro franqueado deve informar-se sobre o conceito da marca, o funcionamento do sistema e seu reconhecimento no mercado. Enfim, o franqueado deve buscar elementos que subsidiem a sua escolha por uma rede.

Os dados do franqueador são dispostos na COF (circular de oferta de franquia), um instrumento anterior ao contrato, que busca fornecer as citadas informações ao

franqueado, inclusive as sigilosas. A entrega da COF também é disposta na Lei 8.955/1994, em seu 3º artigo.

Na Lei, a entrega da COF deve ocorrer em, no mínimo, 10 dias antes da assinatura do contrato (ou pré-contrato) de franquia, ou antes da efetuação de qualquer pagamento por parte do franqueado.

É observada dificuldade evidente em se fornecer tais informações. Para Maricato (2006), muitos dados contidos na COF (por exemplo, dados financeiros) são de natureza sigilosa, de modo que a franqueadora faz o possível para que não sejam divulgados a terceiros. É comum, neste contexto, as franqueadoras apresentarem ao candidato um termo de sigilo e confidencialidade no ato da entrega da COF, visando proteger as informações contidas no instrumento.

Existem, também ações oportunistas exercidas por parte da franqueadora. Os autores Cohen e Silva (1998) relatam situações onde o franqueador, objetivando atrair mais franqueados, chegam a omitir ou falsear dados, causando grandes transtornos posteriores ao franqueado que adquiriu direitos sobre uma rede que não necessariamente é igual à que lhe foi vendida.

Assim, Reis Neto (2007) propõe que o franqueado deve, antes de se perguntar se tem perfil para ingressar em determinada rede, avaliar como ela realmente funciona e buscar maiores conhecimentos sobre o sistema. Assim, o autor sugere que o candidato deve, inicialmente, identificar suas aptidões e habilidades, buscando uma franquia onde possa aproveitar seus dotes. Depois deste processo, buscar maiores conhecimentos sobre o tema, realizando estudos e cursos sobre o tema franquias, e, após a seleção de uma determinada rede, se possível, visitar outros franqueados e eventuais ex-franqueados, buscando mais dados sobre as vantagens e as desvantagens da rede escolhida, buscando se minimizar falhas na seleção.

Prado (2008) realiza uma análise mais abrangente. Para a autora, o franqueado deve efetuar uma análise mais profunda para a tomada de uma decisão consciente e responsável. Ainda segundo a autora, esta análise deve abranger sete principais etapas (PRADO 2008, p. 41):

> Que tenha pesquisado o necessário sobre o sistema de franquias, sua essência, características e particularidades; Que tenha feito uma autorreflexão sobre o seu perfil e identificação com o franchising; Que tenha estudado os diversos segmentos de mercado, buscando aquele que se identifica mais com seus talentos e aptidões inatas; Que tenha feito uma análise criteriosa sobre a marca; já tenha tido contrato com a franqueadora, sua equipe, já tenha conhecido suas características; Que tenha entendido e acreditado nas simulações financeiras apresentadas pela franqueadora; Que

> tenha entendido como funciona a relação entre franqueador/franqueado e os princípios básicos daquele específico sistema de franquia; Que tenha negociado a praça onde pretende instalar a franquia.

Partindo-se do exposto, se o franqueado realiza uma autoanálise abrangente, ele está ciente de tudo o que a franqueadora irá oferecer, bem como seus deveres e direitos nessas relações. Assim, o instrumento contratual firmado entre as partes (após a COF) irá apenas ratificar o que o franqueado observou empiricamente, de modo que estará mais preparado para atender às expectativas da rede e realizar o ajuste de suas expectativas, minimizando as possibilidades de conflitos por alegado desconhecimento dos padrões aos quais se submete.

Nos tópicos a seguir são discutidos os quatro princípios de criação de padrões no sistema de franquias.

2.6 SUPORTE OFERECIDO PELA FRANQUEADORA

As franqueadoras buscam minimizar a probabilidade de fracasso das unidades franqueadas. E, acima de tudo, buscam garantir meios de manter controle sobre a rede franqueada, fazendo com que esta mantenha seus padrões de operação. Assim, existem meios contratuais que tentam estabelecer procedimentos de suporte aos franqueados, para que tenham a quem recorrer em ocasiões de dúvidas.

O franqueador é obrigado pela Lei 8.955/1994 a dispor em sua COF todas as informações relacionadas ao suporte disponibilizado pela rede ao franqueado. Mais especificamente, todo o suporte disponibilizado pelo franqueador em relação a: Supervisão da rede; Serviços de orientação ao franqueado; Treinamento do franqueado; Treinamento dos funcionários do franqueado; Manuais de franquia; Auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; Layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado (BRASIL, Lei 8.955/1994, 2009).

Assim, a consultoria de campo (ou suporte técnico) é um sistema montado pelo franqueador para fiscalizar, acompanhar e orientar o franqueado, ajudando-o a resolver problemas e obter sucesso. É utilizada em diversas ocasiões, como no período de implementação de unidades franqueadas e na supervisão destas unidades após a inauguração. Normalmente, o franqueador disponibiliza ao franqueado outros tipos de suporte além dos previstos na Lei 8.955/1994.

Na fase de implementação de unidades franqueadas, o suporte oferecido pelas franqueadoras normalmente inclui o auxílio na escolha do ponto comercial, negociação junto aos proprietários do local, formatação do local, treinamentos

oferecidos ao franqueado e a seus funcionários, compra de estoques iniciais, entre outros. Em fases posteriores, segundo Plá (2001), o suporte oferecido busca fortalecer procedimentos internos operacionais, treinar novos funcionários (pelo menos, os que necessitem de maior preparo técnico/administrativo) e também preparar unidades franqueadas para mudanças na rede (como as mudanças de layout e cardápio).

Maricato (2006) observa que os contratos podem estabelecer no que consiste a consultoria de campo, a periodicidade e abrangência de serviços, o local em que será prestada, as providências a serem tomadas em caráter emergencial e em relação aos custos desta, etc. O instrumento contratual deve ratificar também se as despesas com transporte, estadia e refeições dos consultores de campo estarão incluídas nos royalties ou serão pagas à parte pelo franqueado.

Complementarmente, Reis Neto (2007) relata que cada vez mais as franqueadoras buscam qualificar seus funcionários e consultores, uma vez que eles devem ser aptos a responder aos questionamentos dos franqueados com eficiência, em nome da franqueadora. Por isso, propõe reciclagens constantes aos membros do escritório da franqueadora e a contratação de consultorias externas especializadas em assuntos de evolução frequente (como, por exemplo, critérios de tributação).

Prado (2008) propõe que em uma relação de franquia, os conflitos podem ter origem no contraste entre o que foi formalizado em vias contratuais, manuais e treinamentos, e o que é vivenciado pelo franqueador no dia-dia.

Embasado no que foi proposto contratualmente, o franqueado gera expectativas, que quando não são atingidas, geram descontentamento do franqueado e eventuais conflitos. Por outro lado, o franqueador que não tem suas expectativas atendidas também desenvolve frustração quando o franqueado não atende às normas de operação da unidade franqueada (ou as desenvolve de maneira despadronizada).

Maricato (2006), Plá (2001) e Prado (2008) lembram que as falhas na consultoria de campo são um dos principais motivos de altercações entre franqueadores e franqueados. Se a consultoria não é capacitada, o franqueado pode concluir que não é válido manter o padrão da marca e efetuar o pagamento de royalties. Tais situações podem levar ao distanciamento das partes, podendo originar série de conflitos, cuja natureza é o não-atendimento de expectativas das partes.

Assim, nos parágrafos a seguir, foram abordados temas vinculados às vistorias de rede, buscando-se identificar elementos que facilitem a análise das questões de pesquisa dispostas.

2.6.1 AUXÍLIO NA ANÁLISE E ESCOLHA DE PONTO COMERCIAL

Kotler (2000) estabelece o ponto comercial como sendo um elemento essencial do composto de marketing[5] da empresa. Segundo o autor, estabelecer um ponto comercial significa levar o produto da empresa de forma mais rápida e acessível possível ao seu mercado-alvo.

O ponto comercial é um fator crítico de sucesso: segundo dados do SEBRAE-PR (2008), a localização é responsável por 70 % do resultado do negócio. Porém, Stern (2002) observa com o desenvolvimento de novos formatos do varejo, é cada vez mais difícil localizar pontos de qualidade com valores adequados ao negócio.

Segundo o disposto na Lei 8.955/1994, o franqueador é obrigado a dispor em seu instrumento contratual se presta auxílio na análise e escolha de ponto comercial para a unidade franqueada. Porém, segundo Prado (2008) e Plá (2001), poucas franqueadoras realmente ajudam o franqueado na negociação de pontos comerciais para seus estabelecimentos.

Com o aval de uma franqueadora, existem maiores vantagens para o franqueado na negociação de aluguéis junto aos proprietários. Segundo Bernard (2000), os locadores preferem alugar seus imóveis para franquias, pelo menor risco a que seus imóveis se expõem e pela valorização de seu imóvel. Ainda assim, segundo Cohen e Silva (1998), boa parte das franqueadoras dá preferência a franqueados que já tenham em vista algum ponto comercial, por não terem estrutura para realizar análises de localização comercial em locais distantes da sede da franqueadora.

Reis Neto (2007) afirma que franqueadoras que procedem desta maneira normalmente têm problemas relacionados às vistorias, por não terem uma estrutura funcional que suporte os custos de viagens relacionadas, e, em algumas situações, falta à franqueadora uma equipe preparada para exercer tais funções.

Dahab (1996) e Mauro (2006) estabelecem que a análise de pontos comerciais é realizada, normalmente, por franquias maiores e com mais experiência no mercado, que reconhecem a importância da localização das unidades franqueadas no desempenho da rede como um todo.

Desta maneira, cada rede desenvolve métodos diferentes de análises de ponto comercial, se levando em consideração diversos critérios:

---

[5] Composto de marketing (ou Mix de Marketing): segundo Kotler (2000, p. 37), consiste no conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para perseguir seus objetivos de marketing no mercado-alvo.

Disponibilidade de locais para a abertura de lojas: Plá (2001) considera inválidas análises que não considerem, primordialmente, a disponibilidade de locais e recursos financeiros para a abertura de lojas. Especialmente em grandes centros, existe saturação nítida de pontos comerciais, e estes, quando disponíveis, possuem aluguéis exorbitantes.

Definição de mercado-alvo: Segundo Cohen e Silva (1998), a definição de público consumidor da loja ajuda o gestor a definir regiões preferenciais de atuação e layouts de loja, por considerar particularidades de seu consumidor (como faixa etária e poder aquisitivo); Circulação de pessoas no ponto: É essencial na estimação de possíveis consumidores da loja instalada. Por isso, em franquias do setor alimentício, Mauro (2007) lista como “preferenciais” pontos de intenso acesso de pedestres (como calçadões e praças de alimentação de shoppings); Concorrência: especialmente para franquias do segmento alimentício, Maricato (2006) sugere às redes que tenham cuidados extras na localização de suas lojas – uma vez que a presença de muitos concorrentes oferecendo produtos similares podem levar à saturação do ponto.

Tipo de mercadoria comercializada: Maricato (2006) verifica que muitas vezes o produto comercializado pela franquia não se adequa à realidade do local de instalação da loja. Um exemplo citado pelo autor é a primeira tentativa da Pizza Hut em desenvolver franquias no Brasil, onde o público rejeitou o produto pelos elevados preços praticados, não condizentes com a realidade local.

Potencialidade do mercado local: Segundo dados do SEBRAE (2008), a potencialidade do mercado deve considerar renda, número de carros por habitante, estilos residenciais e comerciais, consumidores potenciais, níveis de desemprego e número de habitantes das cidades escolhidas.

Observação do ponto em dias e horários diferentes: Segundo Mauro (2006), tal procedimento pode impedir uma localização inadequada para a loja. É recomendado observar se o ponto é bem iluminado durante a noite, possui segurança nos diferentes horários do dia, não possui obstáculos à entrada e saída de clientes (como feiras livres posicionadas na entrada da loja), não possui drásticas reduções de movimento em períodos específicos (como, por exemplo, em empreendimentos próximos a universidades).

Estacionamento: Leite (1991) e Pamplona (1999) contatam que, em nome da praticidade, cada vez mais são exigidos dos lojistas locais de estacionamento aos clientes, sob pena de redução de movimento pela impossibilidade da chegada do

público ao estabelecimento. Por isso, os autores recomendam a visualização de locais próximos que possam ser utilizados como estacionamentos, a construção de um estacionamento na unidade franqueada ou o fechamento de convênios com estacionamentos pagos nas proximidades.

Vizinhança: Para Kotler (2000), a visualização da predominância de lojas em uma região pode indicar possibilidades de sinergia, de inserção de inovações de produtos e serviços necessários ao local (por exemplo, lanchonetes próximas a prédios de escritórios comerciais) ou, em último caso, de inadequação do ponto (por exemplo, a abertura de uma perfumaria nas proximidades de lojas de autopeças).

2.6.2 LAYOUT

Segundo o SEBRAE-PR (2008), layout é o planejamento de um espaço a fim de se criar um fluxo determinado de pessoas em um estabelecimento.

Spiller et al. (2006) propõem que atualmente não é mais válido apenas vender o serviço – torna-se cada vez mais necessário dar assistência ao cliente, para que ele possa obter satisfação com o produto e os serviços prestados. Desta maneira, entre outros aspectos é necessária a estruturação metódica de todos os meios de se tornar o ponto de venda agradável e sugestivo. Assim, segundo Pereira (2006), o ideal seria a empresa fornece as mais diversas facilidades ao cliente – como facilidades no pagamento, estacionamento, orientações corretas e rápidas por parte dos atendentes. Neste contexto, insere-se a importância do layout nas operações de uma rede de franquias.

No ramo de franquias, o layout é uma das características que podem determinar a lembrança do consumidor da marca franqueada. Os padrões de layout de uma rede de franquias normalmente são idealizados pelos franqueadores e elaborados por um arquiteto. Em algumas situações, como aponta Mauro (2006), a rede desenvolve diversos formatos de loja, para atender às mais diversas localizações – sem, entretanto, perder a configuração-padrão da rede.

Inclusos nesta configuração-padrão das redes estão quaisquer elementos físicos da loja que possam vir a gravar a marca na mente do cliente. Assim, Rosenbloom (2002) analisa que a marca deve estar presente em todos os aspectos da loja, criando uma comunicação visual da marca efetiva.

A comunicação visual é um dos pontos mais importantes na formatação do sistema, pois permite identificar a rede e fortalecer a franquia, além de fazer com que

o cliente se oriente com mais facilidade e memorize a marca. Deste modo, o padrão visual deve repetir-se nas embalagens, uniformes, pratos, indicação de sanitários, cardápios, folhetos e onde mais for possível. Apesar disso, Pereira (2006) ressalta que apesar do estabelecimento franqueado obrigatoriamente ressaltar os elementos da marca, este destaque não deve se tornar excessivo. O objetivo do layout de uma franquia deve ser divulgar a marca, buscando fazer com que o ambiente da loja seja agradável, seguro e estimulador ao cliente.

Assim, segundo Plá (2001) o processo de ambientação de lojas é exposto ao franqueado normalmente após a formalização do contrato de franquia entre as partes. Assim, após a seleção e a locação do imóvel da loja, a franqueadora encaminha ao local um arquiteto responsável pelo padrão arquitetônico de toda a rede, a fim de avaliar o imóvel e indicar as adequações necessárias. Após tais adequações, a unidade franqueada é vistoriada pela franqueadora.

Um franqueado cuja loja não atende à padronização e à formatação exigidas desgasta a imagem da marca e prejudica toda a rede. Reis Neto (2007) cita situações onde a franqueadora, quando constata despadronização de layout em lojas, estrutura medidas corretivas (como multas, advertências, consultoria). Porém, em situações onde a correção não é efetuada, o autor recomenda que o franqueador utilize medidas corretivas dispostas contratualmente, se tentativas amigáveis de correção não forem eficazes.

2.6.3 TREINAMENTOS

Um dos pilares do formato de franquias, os treinamentos e os manuais de operação representam garantias contra a desconfiguração dos formatos de serviço franqueados. Por conta disso, o franqueador deve, além de selecionar o candidato certo, treiná-lo de acordo com as especificidades exigidas na operação de uma unidade franqueada. Para isso, diversos tipos de treinamentos podem ser disponibilizados aos franqueados.

Existem vários tipos de treinamentos disponibilizados pelos franqueadores, segundo dados da ABF (2008). O quadro 03 levanta os conteúdos de treinamentos disponibilizados pelas redes cadastradas na Associação:

Quadro 03: Principais conteúdos de treinamentos oferecidos pelas redes de franquias.

PRINCIPAIS CONTEÚDOS DE TREINAMENTOS OFERECIDOS PELAS REDES
Técnicas de atendimento aos clientes
Formatação da loja
Implantação da loja
Padrões internos de qualidade
Administração / gestão do negócio
Aspectos legais (Jurídico)
Gestão do estoque
Gestão da qualidade
Informática / extranet / intranet
Marketing
Negociação
Planejamento
Seleção da equipe de vendas
Treinamento da equipe de vendas
Motivação da equipe de vendas
Telemarketing
Cobrança
Assessoria de imprensa
Produtividade
Contabilidade e finanças
Assistência técnica

Fonte: ABF (2008).

A Lei 8.955/1994 obriga o franqueador, em seu 3º artigo, a indicação do que é efetivamente oferecido pelo franqueador no que diz respeito ao treinamento (do franqueado e de seus funcionários), bem como os conteúdos. Deste modo, os treinamentos podem ser divididos em duas categorias:

Antes da inauguração: Segundo Plá (2001) e Maricato (2006), treinamentos anteriores à inauguração visam preparar o franqueado a lidar com as contingências operacionais da unidade franqueada (como gerenciamento do negócio, manipulação de alimentos e técnicas de atendimento aos clientes). Em algumas redes, existem conteúdos de treinamentos mais elaborados, como treinamentos de princípios contábeis, finanças e princípios de marketing (SUZUKI, 1994). A presença dos franqueados é obrigatória e, em algumas redes, são oferecidos treinamentos aos

funcionários do franqueado que sejam essenciais à operação do negócio ou tenham cargos administrativos (MARICATO, 2006). O pagamento destes treinamentos está incluso na taxa de franquia paga pelo franqueado.

Depois da inauguração: Os treinamentos pós-inauguração visam, principalmente, reforçar os padrões da rede. Os conteúdos dos treinamentos pós-inauguração são mais reduzidos. Em situações específicas, os franqueados podem solicitar ao franqueador reciclagem de treinamento ou a preparação de novos funcionários (MARICATO, 2006). Os pagamentos destes treinamentos geralmente não estão inclusos na taxa de franquia e, segundo Pereira (2006) nem todas as franquias instituem a obrigatoriedade da presença do franqueado neste treinamento.

Dant e Schul (2001) observam que treinamentos pré e pós inauguração são muito importantes às redes de franquia, por reforçarem a padronização da rede. Os autores propõem que o perfeito atendimento aos padrões da rede pode, em muitos casos, reduzir a incidência de conflitos existentes nas redes.

2.6.4 MANUAIS DE OPERAÇÃO DE FRANQUIAS

Conforme disposto na Lei 8.955/1994, a franqueadora é obrigada a disponibilizar aos seus franqueados manuais de franquia. Tais manuais objetivam solucionar dúvidas dos franqueados, por meio da compilação escrita dos procedimentos operacionais padronizados. Segundo Maricato (2006), os manuais são ferramentas importantes para assegurar a formatação e a padronização, pois fornecem os procedimentos que orientam não só as etapas de implementação da franquia, como sua administração em vários níveis e nas mais diversas áreas. Existem, segundo Maricato (2006), os mais diversos manuais, como manual do bar, da cozinha, de atendimento, compras, entre outros.

Os franqueadores são extremamente criteriosos ao redigi-los porque, ao mesmo tempo que devem ser completos, precisam ter uma linguagem extremamente simples e de conteúdo facilmente memorizável pelo leitor (PLÁ, 2001). E, segundo Reis Neto (2007), é comum que durante a fase de redação dos manuais, os franqueadores contratem consultorias com o intuito de melhor repassar as informações em formato textual.

Young Silva (2000) relata que anteriormente as franqueadoras entregavam manuais impressos e encadernados a cada novo franqueado. Esse procedimento, além de pouco prático, consumia muitos recursos da organização quando existia mudança de algum padrão lá descrito.

Com o advento da internet, ainda segundo o autor, as redes modernizaram seus processos, criando instrumentos gerenciais *online* e disponibilizando os manuais da franquia na rede, mediante apresentação de identificação e senha de usuários. Dessa maneira, além de o franqueado se beneficiar da praticidade, o franqueador tem acesso aos números de acessos aos manuais e aos controles gerenciais e financeiros das unidades franqueadas.

Neste ínterim, Reis Neto (2007) propõe, como instrumento de comunicação entre a rede, a criação de um serviço intranet. O autor propõe que o sistema pode agilizar a comunicação entre os envolvidos, além de facilitar a circulação de informações relevantes à rede (pesquisas de marcado, de influência de marca, etc.).

O sistema de controle de operações das franquias é integralmente realizado pelo franqueador e, em algumas situações, por consultorias especializadas. Este controle, segundo Reis Neto (2007) e Pereira (2006), deve ser rigorosamente exercido, de maneira a se avaliar continuamente as normas e procedimentos implantados e, consequentemente, atualizar-se os manuais com alguma frequência.

Os manuais são entregues aos fraqueados apenas após a assinatura do contrato, e sua entrega é normalmente realizada mediante a assinatura de um termo de confidencialidade (Maricato, 2006). Prado (2008) relata a existência de penalidades contratuais previstas pelo mau uso dos manuais (como, por exemplo, a cópia não autorizada ou a devolução de manuais avariados após o término da relação contratual).

2.6.5 VISTORIAS

Disposto no 3º artigo da Lei 8.955/1994, a existência de vistorias deve ser explicitada nos instrumentos contratuais firmados junto aos franqueados. E, junto aos manuais e consultorias de campo, são os principais instrumentos de inserção de padrões utilizados pelas redes.

Segundo Prado (2008), as vistorias possuem caráter preventivo, ajudando o franqueador a manter o controle da rede franqueada. São realizadas após toda a fase de instalação e inauguração do ponto franqueado, com periodicidade variável. Maricato (2006) e Reis Neto (2007) observam que as redes normalmente possuem equipes treinadas para realizar vistorias em unidades franqueadas. Além disso,

costumam contratar consultorias especializadas, além de fazerem uso do “cliente invisível”[6].

Toda vistoria origina um relatório, que é disponibilizada ao franqueado. Por meio desses relatórios, a franqueadora pode agir por meio de sua consultoria de campo, corrigindo falhas de operação de maneira a efetuar melhorias em todo o processo. O franqueado, nesse meio tempo, tem espaço para apresentar justificativas para as desconfigurações apresentadas. Maricato (2006) e Reis Neto (2007) observam que tais relatórios podem servir como defesa da franqueadora em casos onde existem conflitos relacionados as vistorias, servindo como provas de não-conformidades.

Segundo Prado (2008), quando as desconfigurações de uma unidade franqueada são frequentes mesmo com a adoção de medidas corretivas, a franqueadora adota medidas punitivas. Tais medidas são consideradas válidas apenas quando dispostas e especificadas contratualmente.

Tais procedimentos (treinamentos, vistorias e entrega/atualização de manuais de operações), devem ser adotados com frequência, independente do tamanho da rede, sob o risco da rede perder o controle das operações das unidades franqueadas. Assim, segundo Young Silva (2000), grande parte das redes de franquias do Brasil se adequaram a este novo contexto, promovendo grades mudanças internas, com o intuito de se unificar e fortalecer a rede via padronização de operações.

2.7 COMUNICAÇÃO NAS REDES DE FRANQUIA

Para Plá (2001), a comunicação eficiente entre franqueador e franqueado é crucial para o bom funcionamento do sistema de franquias, por garantir satisfação ao franqueado e permitir retorno ao franqueador sobre suas atuações, bem como constatar como está o nível de controle e integração da rede.

Assim, segundo Pamplona (1999), o franqueado deve conhecer como se processam os meios de comunicação desenvolvidos pela rede. Neste contexto, a comunicação tem um papel central em uma relação de franquias, visto que os canais de comunicação existentes na rede serão os espaços de negociação de conflitos que o franqueado tem à sua disposição.

6 Segundo Maricato (2006), “cliente invisível” é um profissional contratado pelas franqueadoras que frequenta anonimamente as unidades franqueadas, buscando avaliar se os produtos e serviços atendem às normas preestabelecidas.

Prado (2008) constata que a falta (ou a falha) nas comunicações entre franqueados e franqueadores são os maiores entraves no sistema de franquias. Assim, a autora analisa que o franqueador deve criar, logo no princípio de suas atividades, mecanismos eficazes de comunicação, buscando se minimizar falhas do processo. Assim, podem-se criar relações onde franqueados e franqueadores têm espaço para expressar suas opiniões, reduzindo os insucessos na administração de seus conflitos. Buscando facilitar a comunicação com seus franqueados, as franqueadoras desenvolvem diversos meios de contato, como cartas, e-mails, jornais, boletins – e, muito especialmente, encontros de franqueados.

Muito embora as redes desenvolvam diversos meios de contato, nada substitui o contato pessoal com os franqueados (COHEN; SILVA, 1998). Os encontros de franqueados, promovidos pelas franqueadoras, além de prover o contato pessoal na rede, objetivam fazer com que franqueados e franqueadores fiquem informados sobre tudo o que acontece de relevante na rede, evitando o distanciamento das partes (PLÁ, 2001; PRADO, 2008). A intenção do conselho é fazer com que os franqueados não só apontem problemas – mas desenvolvam sugestões; e que os franqueadores possam ver seu negócio pela ótica de seus franqueados. Ao se discorrer sobre o tema, é sempre válido lembrar que o produto de maior sucesso do McDonalds, o Big Mac, é produto da sugestão de um franqueado (PRADO, 2008).

As vantagens advindas de melhorias na comunicação entre franqueados são inúmeras. Plá (2001) observa que as franquias que mais crescem são as que abriram espaço para que os franqueados participem de decisões estratégicas da rede. Ainda segundo o autor, estas franquias são destaque pela qualidade dos serviços prestados pelo franqueador à franqueada, precisamente por conhecerem bem suas necessidades. Entretanto, o autor constata que alguns franqueadores de terceira geração não conseguem prever que é mais vantajoso prover a transferência de poderes de decisão ao franqueado, que implementar unilateralmente uma decisão – que pode não ser aceita ou ocasionar conflitos diversos posteriores, causados por falta de vislumbre de possibilidades.

Diversos autores se posicionam em relação à comunicação na rede de franquias, e são evidenciadas as vantagens advindas de um processo de comunicação eficaz entre franqueados e franqueadores. Frazier (1999), entretanto, analisa que o compartilhamento de informações tem sido ignorado em muitas redes, de modo que alguns membros das redes com maior disponibilidade de informações

normalmente aproveitam esta oportunidade para desenvolver e implantar melhores estratégias. Tais ações podem incorrer em desconfigurações de formato e, consequentemente, conflitos. Por isso, o autor recomenda fortemente a adoção de ações de vistorias nas unidades franqueadas, além da criação de meios de estreitamento de laços entre os membros da rede.

2.8 MANUTENÇÃO DO SISTEMA

O sistema de franquias, segundo Pereira (2006), é mantido por dois fatores principais: a padronização e o pagamento de taxas, que possam garantir o funcionamento da rede. Assim, Mauro (2006) observa que a remuneração do sistema depende do tipo de franquia escolhido para desenvolver o negócio. E, em qualquer situação, o sucesso do franqueador é medido pelo sucesso de seus franqueados.

A remuneração da empresa na função de franqueadora deve advir do próprio sistema de *franchising*, e não ser confundida com o pagamento pelo fornecimento de produtos que eventualmente possam ser fornecidos pela franqueadora. Pereira (2006) esclarece que os franqueadores, no curto prazo, não obtêm lucros, pois seus investimentos são maiores que seus resultados. O retorno para uma empresa franqueada ocorre no médio e longo prazos.

Prado (2008) lista sete principais taxas existentes no sistema de franquias: a taxa de franquia, o aluguel (do ponto ou de equipamentos), os *royalties*, a taxa de publicidade, seguro mínimo, estoque mínimo e a taxa de renovação de franquia. A Lei 8.955, em seu 3º artigo, deixa evidente que todas as taxas cobradas deverão estar contratualmente dispostas e acordadas.

O quadro 04 mostra as principais taxas adotadas no sistema:

Quadro 04: Principais taxas existentes no sistema de franquias.

Principais taxas existentes no sistema de franquias	
Taxa de franquia	Valor pago pelo franqueado que lhe garante, por um tempo determinado, o direito da exploração da marca em uma área estabelecida contratualmente. Neste valor estão inclusos o treinamento do franqueado e as despesas de acompanhamento da implantação da unidade franqueada.
Taxa de *royalties*	Taxa que cobre custos de acompanhamento do franqueado e aprimoramento do negócio da rede. Visa a remunerar a continuidade do uso da marca e a consultoria de campo prestada pelo franqueador. São cobradas, de maneira geral, mensalmente e incidem sobre o

	faturamento bruto da loja. Mauro (2007) observa que no segmento alimentício os *royalties* cobrados vão de 3 % a 10 %.
Aluguel	Taxa cobrada mensalmente pela sublocação do imóvel onde está instalado o franqueado ou pela locação de utensílios essenciais ao funcionamento da loja, cedidos pelo franqueador em comodato.
Taxa de publicidade	Objetiva divulgação eficiente da rede por meio do recolhimento de taxas mensais do franqueado sobre o faturamento bruto (entre 2 % e 5 %). Normalmente, propiciam publicidade mais eficiente pelo volume de recursos coletados e a possibilidade de contratação de profissionais especializados em sua elaboração.
Seguro mínimo	Algumas redes obrigam o franqueado a efetuar um seguro de instalações, objetivando-se garantir o investimento efetuado.
Estoque mínimo	Refere-se à quantidade de materiais de consumo que devem estar minimamente dispostas na unidade franqueada por um prazo determinado. Normalmente, tais montantes são estimados pela franqueadora, e sua obrigatoriedade é frequente em redes que fornecem mercadorias às franqueadas.
Taxa de renovação da franquia	Valor pago pelo franqueado na ocasião da renovação contratual, o que lhe garante direitos e uso de marca, em prazos e locais determinados contratualmente. É uma taxa não obrigatória.

Fonte: Maricato (2006, p. 65-69), Mauro (2006, p. 18-21; 2007, p. 40-45) e Plá (2001, p. 78)

Stern et al. (2002) propõem que o franqueado, ao efetuar o pagamento de taxas e assinar um contrato, assume outras atribuições além de explorar a marca franqueada: ele assume a obrigação de também se adequar à padronização imposta pelo franqueador, concedendo-lhe contratualmente a posse de muitos poderes sobre unidade franqueada. Assim, estes fatores associados à cobrança de taxas consideradas “excessivas” pelos franqueados podem configurar situações de conflito.

Neste caso, existem diversas soluções apontadas: Maricato (2006) propõe aos franqueados que suas taxas sejam flexibilizadas, de acordo com o perfil da unidade instalada. Já Mauro (2007) observa que especialmente as taxas de franquia e de renovação contratual podem ser negociadas junto aos franqueadores – especialmente para franqueados (ou candidatos) que se apresentem como excelentes membros da rede e com pontos comerciais excelentes e bem explorados.

2.9 FORNECIMENTO

Mauro (2006) observa que uma das tendências do mercado em geral é que hoje o mundo está passando por uma profunda transformação: de uma sociedade orientada para produtos a uma sociedade orientada para serviços. Esse pressuposto

é especialmente válido para o sistema de franquias. No Brasil, esse paradigma é observado de diferentes maneiras, mas especificamente no que diz respeito ao crescimento exponencial do segmento.

Hoje, boa parte das empresas do *franchising* no Brasil buscam se especializar em uma parte muito específica de negócio, buscando atingir às necessidades específicas de um nicho de consumidores (MARICATO, 2006; MAURO, 2007).

Desta maneira, o varejo brasileiro se especializa, fazendo com que as lojas se concentrem em suas atividades-fins e deleguem a outros parceiros as atividades-meios, como aspectos relacionados ao fornecimento de produtos.

A legislação brasileira reflete o exposto: em seu 3º parágrafo, a Lei 8.955/1994 impõe ao franqueador a obrigatoriedade da disposição contratual da listagem de todos os fornecedores cadastrados. Não são previstas na Lei entregas de matérias-primas diretamente pelo fornecedor.

Maricato (2006) afirma que as franqueadoras, buscando fixar sua ação na transmissão de *know-how*, iniciam o processo de terceirização de fornecimento de matérias-primas, repassando ao franqueado a responsabilidade da negociação com os fornecedores cadastrados contratualmente. O objetivo dessa tendência de "repasse de funções" seria, segundo Mauro (2007), fortalecer suas atividades-fins (fortalecimento de marca), evitando a função de repasse de produto, buscando desvincular esse fornecimento de sua atividade-fim com o intuito de se evitar conflitos causados por falhas em fornecimento.

Por outro lado, segundo Pereira (2006), existe a obrigatoriedade de compra de produtos apenas via fornecedores cadastrados contratualmente. A compra de materiais via fornecedores não cadastrados pode originar consequências ao franqueado, que vão de multas à suspensão contratual.

Alguns conflitos podem ser originados da não-disponibilidade de matérias-primas, especialmente em situações onde a franqueadora não admite a existência de fornecedores alternativos ou fornece matérias primas aos-franqueados. Num exemplo citado por Maricato (2006), a rede de *fast food* Bobs, na ocasião da abertura de sua franquia em Belém-PA, calculou mal a demanda, de maneira que o estoque de um mês foi consumido em 15 dias. Assim, a franquia encerrou atividades até que a reposição de estoque fosse realizada – o que, pela distância do centro de distribuição até a franquia, levou dez dias. Obviamente, tais descompassos podem originar muitos conflitos.

Para se minimizar conflitos causados por falhas no fornecimento, Pereira (2006) propõe à negociação conjunta das cláusulas de fornecimento, buscando uma opção que atenda às necessidades de ambas as partes. Porém, o autor observa que, na maioria das redes, os contratos não são flexíveis, caracterizando-se por serem contratos de adesão[7]. Porém, em algumas redes, observa-se a flexibilização de alguns aspectos contratuais relacionados ao fornecimento para melhor atender ao franqueado – e, por consequência, buscar melhores condições para o consumidor final.

As modalidades de franquias podem ser segmentadas para melhor compreensão de suas aplicações nos diversos tipos de negócios. No que diz respeito aos tipos de franquias, o sistema de *franchising* pode ser segmentado em quatro categorias (LEITE, 1991; MAURO, 2007):

Franquia de produto: refere-se à produção e/ou comercialização de bens, que são produzidos pelo próprio franqueador, ou por terceiros fabricantes licenciados, sob sua supervisão de desenvolvimento de produto e controle de qualidade. O revendedor autorizado comercializará exclusivamente em seu ponto de venda franqueado o produto daquela marca. Exemplo deste modelo são as redes de *fast food* como o Mc Donalds e o Habib's (LEITE, 1991).

Franquia de distribuição: refere-se à venda de mercadorias. Os bens são produzidos por terceiros indicados pelo franqueador, que dispõe de um sistema central de compras complementados por centrais de distribuição, comprovadamente eficientes e testados pelo franqueador. Exemplos desse modelo são os postos de gasolina como os da Shell, Ipiranga, dentre outros (LEITE, 1991).

Franquia de serviços: Segundo os autores Leite (1991) e Mauro (2007), refere-se ao fornecimento de serviços. Uma franquia de serviços objetiva a criação de um canal exclusivo de prestação de serviços – para isso, desenvolvendo um determinado tipo de serviço (como de preparação de alimentos). A qualidade na prestação de serviços e a garantia do produto são as principais fontes de atração para o consumidor final, apresentando diferenças significativas em relação à concorrência. Exemplos desse modelo de franquia estão as franquias do segmento alimentício, restaurantes, hotéis e locadoras de veículos.

---

[7] Prado (2008) define um contrato de adesão como sendo "aquele que as cláusulas são estabelecidas unilateralmente por uma das partes (geralmente considerada a mais forte na relação) e não há possibilidade de discutir ou modificar seu conteúdo por quem adere a ele.

Franquia Industrial: Segundo Leite (1991) refere-se à fabricação de produtos. Os bens são produzidos em uma unidade industrial de produção, cuja engenharia básica e detalhada do processo de fabricação é cedida pelo franqueador, com o objetivo de descentralizar a produção de bens, geograficamente, em vários mercados (MAURO, 2007). Exemplos desse modelo de franquia são as empresas envasadoras de refrigerantes, como a Coca-Cola e Pepsi.

2.10 MARCA E O SISTEMA DE FRANQUIAS

Kotler (2000, p. 124) propõe duas definições para o conceito. Para ele, marca pode ser definida como (a) "uma oferta de fonte conhecida", e (b) "nome, termo, símbolo ou desenho que deve identificar os bens ou serviços de uma empresa ou grupo de empresas de modo a diferenciá-las da concorrência".

Partindo-se do pressuposto, no sistema de franquias, a marca pode ser definida como um bem coletivo de principal importância para seus franqueadores (que a comercializam) e seus franqueados (responsáveis por sua distribuição). A partir da marca, um consumidor consegue distinguir uma rede de outras, independente dos aspectos geográficos ou culturais. E, para Silva (2005), o conceito de marca em um sistema de franquias gera um ciclo virtuoso, sendo que o aumento de unidades franqueadas dispersas geograficamente gera maior reconhecimento do consumidor – provocando, consequentemente, maior expansão da rede via valorização da marca.

Segundo Kotler (2000), a marca caracteriza-se sua intangibilidade – isso é: não existem maneiras de se mensurar sua grandeza. O valor da marca tem como propósito entregar alto valor para o cliente. É importante notar que o conceito de marca traz consigo um caráter de intangibilidade, pois apesar das definições anteriores estarem focadas nos aspectos tangíveis, estas mesmas características apontadas adicionam valor a um produto, mas estão fisicamente dissociadas dele. É verdade que se pode observar tais características através dos símbolos e referências gráficas, porém elas não têm vida própria quando separadas do produto a quem elas se referem.

A marca gera valor de marca. Isso, segundo Kotler (2000) pode ser mensurado de maneira tangível. Assim, o ativo específico de um sistema de franquias não é a marca – e sim, o valor desta.

Kotler (2000) propõe que a marca deverá representar uma promessa relativa à experiência total resultante que os clientes podem esperar de determinado produto ou serviço. Ainda segundo o autor, se tal promessa será ou não atendida depende da capacidade que a empresa tem em gerir seu sistema de entrega de valor. Assim,

quando existem falhas nesse processo de entrega de valor, existe perda de valor da marca franqueada. Neste estudo de caso, falhas no gerenciamento da marca franqueada podem causar, além dos conflitos entre franqueada-franqueadora, a perda do controle da marca, podendo vir a causar depreciação da marca.

Essa perda de valor pode ser transposta para o ambiente do sistema de franquias de maneira mais específica quando o produto/serviço oferecido pelo franqueado passa a apresentar características diferentes das acordadas contratualmente. Barzel (1982) e Plá (2001) sugerem que um item de má qualidade comercializado por uma marca legitimada pode acarretar a perda de identidade da marca como um todo. Isto implica em maiores custos, por parte do franqueador, em se monitorar o comportamento dos franqueados, maximizados por distâncias geográficas. Daí se origina a importância de controles estabelecidos contratualmente com o objetivo de se minimizar tais custos que poderiam vir a inviabilizar o empreendimento.

Dessa maneira, a possibilidade da depreciação da marca deve ser especialmente tratada pelo franqueador. Nas palavras de Plá (2001, p. 54): “Além da preocupação em criar o valor da marca, o franqueador deve se preocupar em manter e impedir que seu valor sofra depreciação”.

O risco de perda de valor pode ser entendido como questão-chave para o sucesso da franquia. Imbuída nessa questão, existe um risco moral: o franqueado, ao agir de maneira oportunista, pode prejudicar a rede como um todo. Para isso, fazem-se necessárias ferramentas de controle e monitoramento de franqueados por parte da franqueadora, com o objetivo principal de se evitar desvalorização da marca franqueada e, também, evitar conflitos que venham a ser entraves na operacionalização dos negócios da rede.

Para evitar ações oportunistas no correr da vigência do contrato de franquias, La Fontaine e Raynauld (2002) propõem a existência de instrumentos de defesa do franqueador em relação à possibilidade de o franqueado não agir de acordo com o acordado contratualmente. Tradicionalmente, tais instrumentos de defesa podem ser resumidos em três fatores: a) ganho advindo da permanência na rede; b) monitoramento constante por parte do franqueador e; c) possibilidade de rompimento contratual (com inclusão de multas) por parte do franqueador.

Complementares aos instrumentos de defesa apresentados, surge cada vez mais no contexto nacional a utilização métodos alternativos de solução de conflitos

nos conflitos entre franqueadores e franqueados. Vistos como método estratégico de solução de conflitos, possibilitam o alcance da solução ótima dos impasses apresentados, seja pela facilitação de comunicação entre franqueados e franqueadores, seja pela intervenção não-judicial de terceiros (mediação, arbitragem).

A adoção de cláusulas contratuais é estimulada pela ABF, por entender que os conflitos entre as partes podem ser solucionados com celeridade e baixos custos. A instituição possui em sua sede (na cidade de São Paulo – SP) uma câmara arbitral e convênios com outras instituições aptas a realizar intervenções arbitrais ou mediações em seus filiados.

Desta maneira, observa-se que a instituição de cláusulas arbitrais serve a dois propósitos principais: Uma estratégia de solução de conflitos que, muito embora tenham sofrido escalamento, ainda são arbitráveis; existe possibilidade de continuidade do relacionamento, tendo-se posto que os conflitos existentes são solucionados com rapidez e pressuposta imparcialidade.

2.11 IMPLICAÇÕES LEGAIS DO SISTEMA DE FRANQUIAS NO BRASIL

A legislação brasileira não estipula pré-requisitos básicos para a existência legal de um contrato de franquias. Apenas exige sua formalização escrita.

Segundo Barroso (2002), até a homologação da Lei nº 8.955/1994, nada obrigava o franqueador a formalizar um contrato de franquia, de forma que muitas importantes redes de franquia no Brasil durante muito tempo atuaram sem qualquer formalização.

Independente disso, em seu artigo sexto, a Lei 8.955/1994 determina que os contratos de franquia “devem possuir validade” – especificando os procedimentos de validação legal do contrato.

Para fins de atualização da legislação brasileira, incorporando inovações e novos procedimentos do mundo empresarial, em 2000 foi apresentado à Câmara dos Deputados um projeto de lei (o Projeto de Lei 2921-A), que dá maior suporte à legislação atual, restringindo a concessão de franquias aos empresários cujo sistema de franquias estivesse operante há, no mínimo, comprovados dois anos (BARROSO, 2002).

Segundo a Rede Nacional de Informações sobre Investimento (RENAI, 2008), a pré-proposta apresentada ainda se encontra “em trânsito”. Esse tempo de trâmite de aprovação do projeto mostra-se incongruente, considerando-se a expansão

acelerada do sistema de franquias. Esse espaço de tempo pode significar que, quando e se for aprovado o projeto de lei, pode já ter se tornado obsoleto.

Essencialmente, o que a Lei 8.955/1994 estabelece como obrigações contratuais do franqueador a informação precisa sobre obrigações relativas à aquisição de bens, serviços ou insumos de fornecedores especificados contratualmente (Artigo VI); bem como especificar ao franqueado sobre como será sua situação, ao término do contrato, no que diz respeito a sigilo de *know-how* operacional, segredos e implementação (por parte do franqueado) de atividades concorrentes.

Por outro lado, segundo a Lei 8.955/1994, cabe ao franqueado o direito de recusa de compra via fornecedores estabelecidos contratualmente, de acordo com as condições de recusa previamente estabelecidas.

Também é direito do franqueado ser informado quanto às regras de não concorrência vigentes, bem como ter informações sobre a fixação de território de abrangência da franquia e o término do prazo de restrição de concorrência (Artigo 3º).

Para Barroso (2002), cinco categorias resumem o conteúdo de informações contratuais de obrigatória disponibilização por parte do franqueador: Seu perfil; O perfil da franquia; O perfil do franqueado ideal para a sua rede; Obrigações bilaterais; Direitos do franqueado.

Nesse ínterim, torna-se cada vez mais frequente a estruturação de salvaguardas contratuais, criadas com o intuito de se proteger a relação contratual estabelecida entre franqueados e franqueadores durante o período de vigência contratual e se prevenir eventuais conflitos.

Hoje no Brasil, a assinatura de um contrato de franquia prevê três fases: Circular de Oferta de franquia (COF): A entrega da COF se dá após o processo seletivo realizado pelo franqueador. A entrega do documento é obrigatória pela Lei 8.955/1994, e normalmente se concretiza apenas mediante assinatura do franqueado em um termo de confidencialidade, que garante o sigilo das informações dispostas na COF.

A COF deve conter os dados do franqueador, os sócios, dados de início das atividades, no que consiste a franquia, entre outros. Em suma, como observa Mauro (2007), a COF deve descrever o tipo de relação existente entre o franqueador e o franqueado, mostrando o papel de ambos na implantação e gestão do negócio. Para Maricato (2006) e Prado (2008), a COF ajuda a evitar que empresas pouco

estruturadas vendam franquias no mercado, não reduzindo em nada a importância do contrato. A COF é entregue ao franqueado em no mínimo dez dias antes da assinatura do contrato, segundo a Lei 8.955/1994.

Pré-Contrato: Pela Lei 8.955/1994, a entrega do pré-contrato não é obrigatória às redes, de modo que Mauro (2007) observa que em algumas franquias o pré-contrato é substituído por um acordo verbal. O pré-contrato é entregue depois da COF e antes dos treinamentos e pagamentos a serem realizados pelo franqueado.

Normalmente, o franqueado, após a entrega do pré-contrato, realiza os treinamentos, pagando seu custo. Este pagamento é posteriormente abatido da taxa de franquia. Esse procedimento é explicado por Maricato (2006): o autor afirma que existem situações onde o franqueado é reprovado durante o treinamento. Neste caso, o pagamento é devolvido ao franqueado. Porém, se o candidato desistir, perde o valor pago ao franqueado. E, em caso de desistência não-justificada do franqueador, este deve retornar ao franqueado todos os valores pagos. Todos estes procedimentos devem estar contratualmente explicitados – ainda que a Lei não o obrigue, sob pena de conflitos serem originados nesta etapa. E, segundo Prado (2008), o conteúdo disposto neste instrumento deve ser redigido de maneira simples e clara, para facilitar a compreensão do franqueado.

Contrato de franquias: Nesta fase, o franqueado assina a versão definitiva do contrato. Prado (2008) propõe que o franqueado realize a leitura do contrato contando com o apoio de especialistas de sua confiança (como um advogado especializado no segmento), e aponta que os franqueadores devem realizar a leitura juntamente com o franqueado, evidenciando os pontos mais importantes. Em linhas gerais, segundo Mauro (2007), o contrato de *franchising* disciplina uma operação que compreende uma distribuição de produtos, associada à prestação de serviços e cessão de uso de marcas. Pode ser considerado, na maioria das situações, um contrato de adesão.

O contrato de franquia obrigatoriamente dispõe de algumas cláusulas, como a de cessão de franquia e uso de marca, prazo contratual, delimitação de território, treinamentos, direitos e obrigações das partes, aspectos de fornecimento, taxas e verbas a serem pagas, instrumentos de controle, cancelamentos, entre outros (vide anexo A). O contrato de franquia é igual para toda a rede, podendo, em algumas situações, ser adaptado mediante solicitações ou demais circunstâncias (PRADO, 2008). É no contrato que estão dispostas infrações, penalidades e multas – de maneira

que Mauro (2006) recomenda que sejam dispostas cláusulas contratuais de prevenção de conflitos e disposição de penalidades.

Muito embora existam etapas de desenvolvimento ordenado de relações contratuais, Maricato (2006) observa que especialmente em franquias de pequeno porte, as etapas se confundem e é comum que unidades franqueadas sejam abertas sem nenhum contrato escrito – ou que a COF seja entregue após a inauguração da unidade franqueada, e o franqueador exigir recibo como se a tivesse entregue em uma data anterior. Situações como esta podem ocorrer, o que pode indicar imaturidade e despreparo de ambos – e muita chance de conflitos futuros.

2.12 VANTAGENS E DESVANTAGENS DO SISTEMA DE FRANQUIAS

Como todo e qualquer negócio, o sistema de franquias apresenta vantagens e desvantagens – tanto para o franqueado, quanto para o franqueador.

O Quadro 5 mostra uma série de características positivas do sistema de franquias. Como se pode observar, tanto para o franqueador quanto ao franqueado existem vantagens inegáveis ao se adotar o sistema de franquias como formato organizacional. Entretanto, desvantagens também podem ser associadas a esse formato, como pode ser evidenciado no quadro 06.

Quadro 05: Vantagens do sistema de franquias.

FRANQUEADOR	FRANQUEADO
Rapidez de expansão	Maior chance de sucesso: porque o franqueador já possui anos de experiência e uma estrutura de suporte, a probabilidade de fracasso no empreendimento é menor.
Redução de custos	Maior garantia de mercado: O franqueado gozará das vantagens competitivas de seu franqueador, profundo conhecedor do perfil de seus clientes e de seus produtos
Maior participação do mercado	Maior lucratividade: O franqueado poderá ter maiores lucros oriundos das economias de escala obtidas via convênio fechado com sua franqueadora no que diz respeito a: menores custos de instalação, despesas de publicidade minimizadas pelo rateio com outros franqueados, prazos de pagamento mais elásticos.
Maior cobertura geográfica	Independência do negócio: o franqueado que se associar a um sistema de franquia será independente jurídica e financeiramente em relação ao franqueador.

Fonte: Adaptado de Leite (2001) e Fontenelle e Hoeltgebaum (2006)

Como evidenciado, existem muitas vantagens e desvantagens para os envolvidos no sistema de *franchising*. Para se minimizar a probabilidade da ocorrência de conflitos, cabe ao franqueador realizar uma prospecção de candidatos por meios confiáveis, realizar uma seleção condizente com o perfil da organização, buscar a formalização do relacionamento por instrumentos contratuais bem elaborados e, principalmente, investir na comunicação entre franquias e franqueador (PRADO, 2008).

A autora observa que, ao franqueado, cabe a averiguação de sua real competência e a certificação da adequação de seu perfil ao da rede, buscando informações sobre o funcionamento da organização, buscando a manutenção de padrões vigentes na rede, se pautando por relações honestas, cumprindo sempre as obrigações assumidas no contrato de franquia estabelecido e nas normas legais.

Quadro 06: Desvantagens do sistema de franquias.

FRANQUEADOR	**FRANQUEADO**
Perda parcial do controle de operações: haverá perda parcial de controle sobre os atos de seus franqueados à medida em que aumenta a distância e os controles não foram adequadamente estabelecidos.	Restrições na cessão do sistema: o contrato de franquia não pode ser cedido a terceiros.
Perda de sigilo: existe perda de informações sigilosas da organização, à medida que for transmitido ao franqueador o seu *know-how*.	Localização forçada: a responsabilidade final pela localização do ponto será sempre do franqueador, muito embora o franqueado possa fazer sugestões, trazendo alternativas.
Expansão sem planejamento: ao se fazer uma expansão de rede de distribuição muito rápida e sem o adequado planejamento, corre-se o risco de saturar o mercado com produtos e serviços, causando a queda nos preços ou a "canibalização de outros franqueados.	Maiores controles: os controles sobre as operações dos franqueados são constantes e permanentes. Muitas vezes, a auditagem do sistema detecta falhas no cumprimento de obrigações por parte do franqueado, que poderão causar aborrecimentos mútuos.

<table>
<tr><td>Seleção inadequada: o franqueador precisa dedicar muita atenção ao processo de recrutamento e seleção de seus associados. Especialmente no que diz respeito às características pessoais dos franqueados.</td><td rowspan="2">Autonomia parcial: a autonomia do franqueado é parcial e refere-se somente aos aspectos básicos do sistema. Outro aspecto da economia parcial refere-se à criatividade. Os empreendedores têm como característica pessoal muita criatividade, o que, no caso do sistema de franquias, não poderá ser utilizada livremente.</td></tr>
<tr><td>Perda de padronização: muitas vezes, o franqueado muito criativo busca compensar a falta de produtos, buscando diversificar, não observando a padronização do mix de produtos e serviços, podendo prejudicar a identidade da franquia. A perda da imagem da marca é sério dano à reputação do franqueador.</td></tr>
</table>

Fonte: Adaptado de Leite (2001) e Fontenelle e Hoeltgebaum (2006)

CAPÍTULO 03

NEGOCIAÇÃO EM CONFLITOS ORGANIZACIONAIS

Preocupadas com os conflitos que ocorrem no seu interior, as organizações têm buscado desenvolver atitudes de maior colaboração no trabalho e ao mesmo tempo preparar seus gerentes para uma administração construtiva dos conflitos.

A forma como as organizações se estruturam também é um elemento contributivo para o acirramento das competições entre as pessoas. Assim, os conflitos são comuns ao dia-a-dia organizacional.

Em virtude de possíveis confrontos, os dirigentes deveriam conhecer as condições que antecedem os conflitos a fim de escolher a melhor forma de administrá-los, observando que eles podem ser construtivos ou destrutivos. A maneira como se propõe solucionar um conflito pode ser um determinante meio de otimização de relacionamento das partes, como uma verdadeira estratégia empresarial.

Para Pruitt e Carnevale (1993), existem três grupos de procedimentos possíveis para se lidar com a divergência de interesses: a tomada de decisão conjunta entre as partes envolvidas, a tomada de decisão envolvendo terceiros e ações separadas pelas partes.

Martinelli (2002) observa que a última possibilidade seria a intervenção de terceiros na solução de conflitos. Essa terceira parte seria munida de poderes impositivos, no sentido de auxiliar as partes conflituosas a atingir um acordo, mediante a imposição deste.

O autor sugere dois métodos diversos, discutidos mais profundamente nos itens a seguir: Mediação – uma terceira parte facilita as comunicações entre as partes em conflito, de modo que cheguem sozinhas a um acordo; Arbitragem – uma terceira parte, mediante considerações sobre os posicionamentos das partes litigiosas, impõe uma solução.

Ambos os métodos (mediação e arbitragem) fazem parte de uma nova corrente de métodos de solução de conflitos, denominados *Alternative Dispute Resolutions* (ADR) (HUBER 1996, p. 34).

De maneira geral, pressupõem ajuda externa e imparcial a questões onde as partes inicialmente envolvidas se mostram incapazes de solucionar o conflito por meio de negociação direta (ROBBINS, 2006).

Hoje são tendência no mundo empresarial. Segundo dados da ABF (2008), as franquias adotam cada vez mais instrumentos de solução de conflitos alternativos (isto é, além dos tradicionais, como a justiça comum). A adoção de métodos alternativos pelas franquias se explica pela rapidez e eficiência da solução encontrada por tais meios. A ABF instituiu, em 1989, um código de auto-regulamentação do *franchising*, dispondo preceitos gerais de ética, moral e boa-fé aos franqueadores.

O código de auto-regulamentação institui a obrigatoriedade da inserção da chamada cláusulas arbitrais nos contratos de franquia estabelecidos pelos associados. A instituição possui, ainda, uma câmara arbitral, objetivando divulgar métodos alternativos de solução de conflito na busca de melhores soluções a seus associados (ABF, 2008).

Os itens a seguir tratam do tema “conflito” com maiores detalhes.

3.1 CONFLITO

A palavra conflito vem do latim conflitu, que significa choque, embate, peleja ou, ainda, do verbo confligere, que significa lutar (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998). De acordo com Ferreira (2000) a palavra conflito, substantivo masculino significa: “(1) Embate dos que lutam; (2) Discussão acompanhada de injúrias e ameaças – desavença; (3) Guerra; (4) Luta, combate; (5) Colisão, choque: as opiniões dos dois entram sempre em conflito; (6) Psiq. Penoso estado de consciência devido a choque entre tendências opostas e encontrado, em grau variável, em qualquer indivíduo”.

O conflito, conforme citado por Thomas[8] (1976 apud BATAGLIA, 2006), pode ser entendido como a percepção da existência de incompatibilidades ou pontos de oposição entre as partes envolvidas em um processo de decisão.

Ainda segundo Rubin, Pruitt e Kim (1994, p. 5), “Conflito significa divergência percebida entre as partes, ou crença de que as aspirações correntes não podem ser atingidas simultaneamente”. Como interesses, entendem-se os sentimentos das pessoas sobre aquilo que é desejável. É importante observar que nos processos de conflito os interesses são expressos por aspirações, ou seja, representações comportamentais de coisas que as partes envolvidas lutam por conseguir ou devem superar.

---

[8] THOMAS, K. W. Conflict and negotiation process in organizations. In: DUNNETTE, M. D.; HOUGH, L. M. (eds.) Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand McNally. p. 889-935. 1976.

O conflito existe quando uma das partes – seja indivíduo ou grupo – tenta alcançar seus objetivos interligados com alguma outra parte e está interfere na outra que procura atingir seus objetivos. O nascedouro do conflito se manifesta a partir das diferenças de valores entre indivíduos e seus pares, equipes de trabalho, dirigentes, sociedade, organização e sociedade, organização e seus colaboradores.

Weeks (1992) propõe que conflitos podem ter viés positivo ou negativo – dependendo da maneira com que se encara e lida com as características dos conflitos. Mais especificamente:

> Como nossa diversidade humana, existem diferenças entre percepções, necessidades, valores, poder, desejos, objetivos, opiniões, e muitos outros componentes de interações humanas. Dependendo da maneira com que lidamos com tais diferenças e desacordos, o conflito pode ser positivo ou negativo (WEEKS,1992, p. 33-34).

Quando alternativas disponíveis são compatíveis com essas aspirações, nenhum conflito é experimentado. Quanto mais pobre é o alinhamento percebido entre as alternativas disponíveis, mais severo é o conflito (RUBIN; PRUITT; KIM, 1994).

Quanto maior a rigidez das partes em relação às suas aspirações, mais o conflito é difícil de ser resolvido, e, portanto, considerado mais profundo (MARTINELLI; ALMEIDA, 1998). Alternativas de solução que atendam às aspirações de todas as partes envolvidas no conflito são chamadas de integrativas.

Dessa maneira, ao lidar com conflitos, para Weeks (1992, p. 136-137) a preocupação principal não é excluir as diferenças entre as partes, mas sim: a) Aumentar a compreensão sobre a outra parte e sobre a relação de ambos; b) Considerar que ideias e possibilidades desconsideradas previamente podem ser válidas; c) Analisar se existem aspectos no relacionamento que podem ser melhorados, para a melhoria geral do relacionamento.

O objetivo principal desses três focos de reflexão é, basicamente, não deixar que a mera existência de pontos de vista diferentes entre as pessoas defina todo o relacionamento entre elas.

A seguir são apresentadas diferentes abordagens sobre o tema “conflito”, com o intuito básico de se estruturar o contexto básico de conflitos existentes em franquias.

3.2 VISÕES DO CONFLITO

Muitas vezes relacionado a termos negativos, o conflito dentro das organizações está associado a significados como atrito, choque, confusão, problema,

discórdia, controvérsia e antagonismo. Também tem sido o causador de desacordos, rupturas, cisões, desmembramentos, inércia e falências.

Porém, na atualidade, administrá-lo positivamente, aproveitando as tensões para solidificar o desenvolvimento e soluções construtivas, tem representado um fator vital para a continuidade das empresas.

De acordo com Moscovici (1998, p. 153):

> As pessoas diferem na maneira de perceber, pensar, sentir e agir. (...) A partir de divergências de percepção e ideias, as pessoas se colocam em posições antagônicas, caracterizando uma situação conflitiva. Dentre as mais leves até a mais profunda, as situações de conflito são componentes inevitáveis e necessários da vida grupal.

Há, basicamente, três visões a respeito do papel do conflito nas organizações. A primeira se refere à visão tradicional, da escola de Relações Humanas, que trata o conflito como algo necessariamente ruim e prejudicial à organização. Nessa abordagem, o conflito é entendido como decorrente da comunicação deficiente e da falta de abertura entre os membros da organização (MAYO[9], 1933 apud BATAGLIA 2006, p. 49).

O segundo ponto de vista é o da escola Estruturalista, que considera o conflito natural e inevitável, com potencial para ser uma força positiva para o desempenho do grupo (ETZIONI[10], 1967 apud BATAGLIA 2006, p. 49).

Por fim, a terceira visão é a visão Interacionista, que estimula o conflito, com base que em um grupo harmonioso e tranquilo tende a tornar-se estático: “O conflito previne o enrijecimento do sistema social pelo exercício da pressão pela inovação e criatividade” (COSER[11] 1956 apud BATAGLIA 2006, p. 49).

Martinelli e Almeida (1998, p. 47-48) pontuam que “quando se teme o conflito, ou ele é visto como uma experiência negativa, reduzem-se as chances de se lidar com ele efetivamente”. Ponderam que o conflito, na verdade, não é positivo e nem negativo – é resultado das diferenças que caracterizam os pensamentos, atitudes, crenças e percepções, bem como o sistema e a estrutura social.

Os autores ainda propõem que conflitos podem servir como oportunidades para crescimento mútuo, se são desenvolvidas habilidades de solução de conflitos positivas e construtivas.

---

[9] MAYO, E. **The human problems of an industrial civilization**. New York: 1933.
[10] ETZIONI, A. **Organizações Complexas**. São Paulo: Atlas, 1967.
[11] COSER, L. A. **The functions of social conflict**. New York: Free Press, 1953.

Weeks (1992) coloca que o alto nível de solução de conflitos é obtido quando as partes envolvidas chegam a uma solução que atenda a algumas necessidades individuais e compartilhadas, de modo que resulte em benefícios mútuos e estreite o relacionamento entre as partes. O nível médio de solução de conflitos é alcançado quando as partes chegam a acordos aceitáveis mutuamente, que estabelecem um conflito particular para a existência do tempo, porém fazem muito pouco para melhorar o relacionamento além de interesses imediatos. Negociações tradicionais, mediação e padrões de arbitragem tendem a atingir esse nível médio de resolução de conflitos.

E o baixo nível de solução de conflitos é alcançado quando uma das partes se submete às exigências da outra, ou quando o relacionamento é desfeito com prejuízos mútuos.

Na busca de melhorias na solução de conflitos enfrentados, surgem diferentes abordagens: desde abordagens mais indiretas, como a manutenção de conflitos em nível baixo (ROBBINS, 2006) a abordagens mais diretas, como o uso da negociação na solução de conflitos. E, em casos de evolução e intensificação do conflito, o uso de terceiros na negociação, por meio do sistema judicial vigente ou métodos alternativos de solução de conflitos, como a arbitragem e a mediação.

3.3 TIPOS DE CONFLITO

Para Sparks (1992), conflitos previsíveis ou não surgem durante a negociação. Assim, de acordo com pesquisas efetuadas pelo autor em psicologia de interações grupais, estruturou um modelo mental de conflito. O critério de elaboração do modelo considera, especialmente, o que diz respeito à solubilidade do conflito (A). Em seguida, tece considerações sobre a intensidade de tais conflitos (B). Partindo desses pressupostos, têm-se:

A. Critério de solubilidade: diz respeito à possibilidade de solução do conflito. Considera possibilidades de soluções (soluções integrativas ou não), ponderando a probabilidade do atingimento ou não de um acordo. Podem ser divididos em três categorias, a seguir: *Conflito terminal* - Parece não ter solução por meio de um simples acordo entre as partes. Por suas características, vai apresentar soluções do estilo ganha-perde; *Conflito paradoxal*: parece obscuro e tem solução questionável. Não se tem definição se vai resultar em um acordo do estilo ganha-ganha ou ganha-perde; *Conflito litigioso:* parece ter solução, que é nítida às partes. Apresenta características de um acordo ganha-ganha.

B. Critérios de Intensidade: considera a intensidade dos conflitos, categorizando a importância do assunto em questão. São categorizados em: *Conflitos intensos* - Existem quando os interesses em questão têm muita importância, tanto para o negociador quanto para seu oponente. Nesses casos, ambos poderão adotar posturas posicionais, agindo de maneira enérgica; *Conflitos menos intensos* - São existentes quando as questões envolvidas são de menor importância para ambas as partes. Concessões podem ser feitas. Os negociadores envolvidos nessa situação tendem a ser menos enérgicos e podem assumir postura colaborativa, com intuito de fortalecer relações futuras.

Uma variação é observada quando a questão tem muita importância para um negociador, e não para o outro. Assim, duas atitudes podem ser observadas: a) O oponente se aproveita da situação para obter vantagens imediatas em função da necessidade do par; b) O oponente pode assumir uma postura colaborativa, concedendo o bem em questão com objetivos de recompensa futuros.

Analisando-se os dois critérios acima, o negociador poderá estar apto a encontrar a solução de seu conflito. Apenas uma ressalva é feita por Sparks (1992, p. 100):

> O conflito terminal deturpa a capacidade do negociador de pensar com clareza sobre o conflito e de compreendê-lo. Fica difícil manter a perspectiva. As ações tornam-se incompreensíveis, enquanto o motivo do ganho domina a lógica e a razão. É minimizado o que há de comum nas duas posições das partes. São realçadas suas diferenças.

Nessa situação, quando houve intensificação do conflito e as partes adotam posturas posicionais, é necessária a intervenção de uma terceira parte, que deverá ser útil como mediadora das partes, uma vez em que estas já não conseguem mais abandonar suas posturas posicionais.

Os principais intuitos da utilização de terceiros em um conflito são, basicamente: Tentar restabelecer a comunicação entre as partes; Buscar a solução do conflito em questão.

Dessa maneira pode-se, inicialmente, tentar fazer com que as partes se comuniquem e tentem encontrar a solução de conflitos por meios próprios. Em se tratando do sistema de franquias, nenhuma atitude pode ser adotada sem a previsão desta em instrumentos contratuais ou sem a concordância das partes ratificada em um documento escrito e registrado em cartórios (PRADO, 2008).

Em qualquer opção de solução de conflitos no *franchising*, é crucial a noção de que as partes tentem solucionar seus conflitos de maneira integrativa, mantendo critérios de continuidade de relações contratuais pelo menos até a validade do instrumento expirar (SUZUKI, 1994).

3.4 NEGOCIAÇÃO

A definição do termo negociação possui diversos aspectos e enfoques. É, também, "um conceito em contínua formação, amplamente relacionado à satisfação de ambos os lados", nas palavras de Scare e Martinelli (2001, p. 4).

Uma das mais antigas definições foi postulada por Nieremberg (1981, p. 3), na qual é posto que "a negociação é algo que pode afetar qualquer relacionamento humano e produzir benefícios duradouros para todos os participantes e a importância da comunicação nesse processo". Uma definição mais contemporânea é proposta por Pruitt e Carnevale (1993, p. 83). Os autores propõem que "a negociação é a discussão entre duas ou mais partes com o objetivo aparente de resolver a divergência de interesses e assim escapar do conflito social".

Para Bataglia (2006, p. 50), em relação à tomada de decisões em uma negociação, três tipos de ações em situações de conflito podem ser desenvolvidas. A primeira é a retirada, na qual uma parte cede em favor da outra. A segunda é a contenda, onde cada parte busca persuadir as demais do acerto de seu ponto de vista. A terceira é a coordenação tácita, onde as partes chegam a um acordo sem maiores conflitos ou discussões. Ainda segundo o autor, tais ações podem ser consideradas "independentes", dado que não é necessária a participação de uma terceira parte no processo de negociação, uma vez que as partes conseguem atingir, de uma ou outra maneira, um acordo.

Entretanto, em certas ocasiões, a decisão conjunta (ou independente) é inviável, especialmente em situações onde existiu a evolução e intensificação do conflito ou a comunicação entre as partes tornou-se complexa. Mesmo em situações como as anteriormente descritas, muitas vezes a solução de conflitos (ainda que terminais) é desejável, especialmente em casos onde as partes ainda buscam um acordo para poder prosseguir com a continuidade normal de suas atividades conjuntas. Neste contexto, se inserem as franquias.

Quando os conflitos são oriundos de problemas contratuais e/ou problemas de atribuições de responsabilidade de tarefas, busca-se solucionar o problema com a maior rapidez possível, impedindo que, por causa do conflito, as partes cessem suas

atividades econômicas, mantendo critérios mínimos de continuação de transações comerciais.

Alguns autores (PRADO, 2008; SUZUKI, 1994; DANT e SCHUL, 1992) propõem que cada vez mais métodos alternativos de solução de conflitos serão utilizados para se solucionar conflitos em franquias, pela possibilidade de continuação de relações comerciais.

Prado (2008) justifica a utilização de métodos alternativos de solução de conflitos por entender que conflitos devem ser prontamente solucionados, tanto para reduzir atritos com a unidade conflituosa, quanto para se impedir que o conflito não resolvido atinja outras unidades franqueadas pela demora em sua solução ou por a solução encontrada ocasionar outros tipos de indisposições futuras.

3.5 VISÕES DE NEGOCIAÇÃO

Para Gil (2007, p. 247) “a palavra negociação frequentemente evoca imagens negativas”. De um lado, pode trazer à memória transações comerciais que se caracterizam pelo paradigma “eu ganho, você perde”. E, de outro, evoca o confronto entre nações ou organizações sociais. Ainda segundo o autor, nem sempre a imagem que se tem de um negociador é das melhores. Tal mito inicial foi reforçado pela grande circulação de leituras “didáticas” na área, que sugeriam, entre outras táticas, “vencer pelo cansaço” o oponente ou fazê-lo investir mais recursos do que a outra parte em uma negociação, com o intuito de não deixar um “caminho de volta” (COHEN, 1980; COHEN, 2005; ERVILHA, 2000). O posicionamento pode ser sintetizado na definição de Cohen (1980, p. 13), “(..) Negociação é um campo de conhecimento e empenho que visa à conquista de pessoas de quem se deseja alguma coisa”.

Confirmando o pressuposto anterior, Cohen (2005, p. 3) propõe, nas primeiras páginas da atualização de seu livro seminal da década de 1980 que “(...) esforçamo-nos o tempo todo para fazer com que os outros concordem conosco”. Com a evolução dos estudos em negociação, aos poucos, tal viés “de guerrilha” sofreu alterações, assim como a conceituação anterior discutida no tema “conflito”.

A visão academicamente compartilhada sobre negociação, nos dias atuais, é a de compartilhamento de ganhos ou perdas, sem atitudes oportunistas que possam prejudicar, a longo prazo, o relacionamento entre as partes envolvidas na negociação.

Tal posicionamento é bastante nítido na definição de Luecke e Watkins (2003, p. 6), que propõem a chamada negociação integrativa: (...) é um processo onde as partes cooperam mutuamente para atingir benefícios máximos pela integração de

seus interesses, na busca de um acordo. Esses acordos são baseados na criação do valor da negociação e nas reivindicações desta. (LUECKE E WATKINS 2003, p. 6).

Posicionando-se sobre a concepção primária da utilização da negociação (a qual denominam negociação distributiva), pontuam que na realidade poucas negociações terão simplesmente um perfil distributivo. E que, ainda que a competição seja comum um uma negociação, oportunidades de integração entre as partes estão presentes.

Assim, segundo Martinelli e Almeida (1997), a negociação hoje atende à busca pela construção de um relacionamento duradouro, que encaminhe a novas negociações futuras e que mantenha (ou melhore) o contato entre as partes envolvidas. E, na busca de soluções integrativas[12], os autores pontuam que não se trata apenas da divisão dos ganhos oriundos de uma negociação, e sim do atendimento das necessidades reais das partes.

3.6 TIPOS DE NEGOCIAÇÃO

Para Martinelli e Almeida (1998), existem dois tipos de negociação: a) Ganha-Ganha (URY, 1993): Reflete a busca por um acordo que seja integrativo, ou seja, que ambas as partes da negociação tenham suas necessidades básicas atingidas. Para Fisher e Ury (1985), isso inclui o reconhecimento prévio das percepções e necessidades da outra parte envolvida em uma negociação; b) Ganha-Perde (PRUITT; CARNEVALE, 1993; URY, 1993): consiste em considerar os interesses de ambas as partes como opostos. Isso faz com que a solução dos conflitos pareça inviável, incentivando a adoção de comportamentos onde um lado ganha, e outro perde (ganha-perde). Podem evoluir para um estágio onde ambas as partes não têm suas necessidades básicas atendidas (o perde-perde)

Para Thompson e Hastie (1990), essa percepção falha de interesses pode levar ao “bloqueio” de descoberta de soluções que poderiam ter características positivas para ambos (soluções ganha-ganha ou integrativas).

Fisher e Ury (1985) também dão ênfase à comunicação sendo um processo bilateral, que objetiva a tomada de decisão conjunta. Obviamente, trata-se de uma visão direcionada para negociações do estilo ganha-ganha. Acuff (1993) é ainda mais explícito no que diz respeito ao papel da comunicação: em sua definição, propõe que a negociação é um processo de comunicação destinado a atingir um acordo sobre

[12] Para Hampton (1992), a solução integrativa é a mais adequada, pois oferece esperança de satisfação completa de ambas as partes.

diferentes posturas. Nota-se, nessa definição, que existe uma maior preocupação com o elemento humano e suas complexidades.

Martinelli (2002) coloca que, anteriormente, as negociações objetivavam apenas a vantagem individual (relações ganha-perde). Hoje, academicamente, os diferentes enfoques sobre negociação têm um ponto comum: a ideai da satisfação de todas as partes envolvidas em uma negociação, ou seja, a negociação ganha-ganha.

Porém nem todos concordam com essa visão, como Robinson[13] (1996 apud MARTINELLI; ALMEIDA, 1998). Em sua visão, a única salvaguarda real das negociações é o fato de que um acordo beneficia apenas um lado, sem muitas contemplações com o outro lado, até porque este agirá da mesma maneira. Independentemente de como ela aconteça, se por telefone, face-a-face, ou por meios eletrônicos, entre outros, pode-se afirmar que uma série de fatores estão envolvidos tanto no início quanto no final da negociação, podendo ser assim considerado como um “processo”.

3.7 NEGOCIAÇÃO NA SOLUÇÃO DE CONFLITOS – A SOLUÇÃO INTEGRATIVA

Uma negociação busca, basicamente, o atingimento de demandas das partes envolvidas no processo. Para que tais objetivos sejam atingidos de maneira plena, com o intuito de se solucionar demandas conflituosas, Pruitt e Carnevale (1993) propõem um modelo de cinco táticas: Concessão / acomodação: ceder às proposições da outra parte; Competição: buscar a persuasão da outra parte sob os argumentos da primeira parte; Solução de problemas (ou solução integrativa): Buscar o atingimento de soluções ganha-ganha, buscando a satisfação de interessas de todas as partes envolvidas; Inação: esperar que o problema se resolva por si só, fazendo o mínimo esforço possível; Retirada: abandonar a negociação.

Martinelli (2002, p. 24) coloca que a técnica “solução integrativa” é a melhor alternativa, por oferecer um caminho viável de satisfação de ambas as partes em uma negociação. Como coloca o autor:

> A solução integrativa não envolve barganha de posições, em que uma cede para conseguir algo do outro. (...)Em vez disso, a solução integrativa de problemas busca encontrar a solução que serve completamente aos interesses de cada uma das partes envolvidas, embora nem sempre isso seja possível na prática.

[13] ROBINSON, C. **Effective negotiating**. Londres: Clays, 1996.

Ainda segundo Martinelli (2002), a solução integrativa envolve três passos: a) Identificar as necessidades básicas das partes envolvidas; b) Procurar alternativas e identificar suas consequências para ambas as partes; c) Identificar a alternativa mais favorável.

A eficácia de uma solução integrativa depende da troca sincera de informações entre as partes. Trata-se de se atingir um acordo ganha-ganha para o conflito. A falta de sinceridade entre as partes pode causar danos organizacionais, na medida em que relações comerciais podem ser prejudicadas pela omissão de informações ou adoção de comportamentos oportunistas, quando uma das partes faz uso de brechas contratuais – o que pode levar a parte lesada a buscar soluções vindas de terceiros, excluindo o processo integrativo de tomada de solução.

Em um sistema de franquias, uma solução integrativa depende, além da troca sincera de informações entre as partes, dos meios de comunicação existentes e do posicionamento adotado pelo franqueador. Assim, é de se esperar, segundo Plá (2001) e Prado (2008) que redes de franquias que não possibilitam ao franqueado a participação na tomada de decisões da rede e que não disponibilizam meios eficientes de comunicação tenham conflitos posteriores causados pela falta de soluções integrativas de conflitos nas redes.

3.8 NECESSIDADES DAS PARTES EM UMA NEGOCIAÇÃO

Segundo definição de Martinelli e Almeida (1997, p. 165), necessidade pode ser definida como "o mínimo que o negociador aceitaria numa negociação, abaixo do que não seria aceitável e não poderia se dar por satisfeito em hipótese alguma".

Partindo-se desse princípio, com o objetivo de melhor atender suas necessidades, o negociador deve, segundo orientação dos autores, não se fixar apenas na satisfação delas. E, para que isso ocorra, o negociador deve ter pleno conhecimento de suas necessidades – assim como buscar identificar as necessidades reais da outra parte. Em última análise, é esse o fator decisivo de sucesso em uma negociação.

Weeks (1992) observa que existem diferentes maneiras de se avaliar as necessidades da outra parte. Mas que, especificamente, devem-se desenvolver percepções – não só sobre necessidades e desejos da outra parte – mas, também, de necessidades e desejos próprios. Além disso, devem-se desenvolver percepções exatas sobre as possíveis causas de conflitos – como ele é percebido e quais as causas identificadas.

Para tanto, o autor propõe que as partes tentem, na medida do possível, comunicar suas necessidades (que podem ser identificadas a partir dos objetivos de uma negociação). Com isso, busca-se evitar mal-entendidos por falta de conhecimento das necessidades básicas da outra parte.

Outra recomendação de Weeks (1992) é que cada negociador busque dar tanta atenção às necessidades da outra parte quanto às suas, para que a comunicação entre as partes seja facilitada pela busca de objetivos conjuntos. Tal atitude poderia ser considerada uma estratégia organizacional, à medida em que, assim, conflitos causados por necessidades não identificadas ou mal interpretadas podem ser evitados, excluindo-se o risco de se ter operações comerciais dificultadas ou impedidas.

Entretanto, nem sempre tais proposições são seguidas em negociações. É onde o conflito pode se instalar na organização, sendo um entrave para o desenvolvimento desta. Então, para se reduzir a incidência de conflitos em franquias, vários autores (PLÁ, 2001; PRADO, 2008; SUZUKI, 1994) propõem estratégias de prevenção de conflitos – como a facilitação da comunicação entre as partes, contratos mais flexíveis e bem elaborados e a intervenção de terceiros na solução de conflitos.

3.9 CONFLITOS EXISTENTES NO SISTEMA DE FRANQUIAS

Conforme evidenciado por diversos autores (MARICATO, 2006; PLÁ, 2001; PRADO, 2008; MAURO, 2007), são recomendados por diversos métodos de prevenção de conflitos, como: Processos seletivos eficientes; Contratos flexíveis; Maior participação do franqueado nas decisões da rede; Treinamento eficaz; Entrega e explicação de manuais de manuais; Instrumentos contratuais bem elaborados e compreendidos pelos franqueados; Supervisão realizada por profissionais competentes; Adequação de expectativas das partes; Inovação da rede.

Prado (2008) propõe que a melhor estratégia de prevenção de conflitos reside na comunicação eficaz entre o franqueador e seus franqueados. E ainda, que em situações de conflito é necessário, inicialmente, que as partes tentem identificar a origem do problema e entender qual a natureza do conflito. Por fim, é sugerido que as partes tentem escutar umas às outras, buscando se analisar qual necessidade do outro não foi compreendida e, portanto, não suprida. Após estas etapas, as partes podem buscar a construção de uma solução.

Porém, em muitas situações, mesmo com todas as medidas possíveis de prevenção adotadas, o conflito irrompe. Maricato (2006) constata que quando o

relacionamento em uma rede de franquias se tornou conflituoso, franqueadores e franqueados devem se esforçar para negociar um acordo integrativo, discutindo a solução dos problemas com paciência e tolerância, e fazendo concessões um ao outro.

Assim, além dos instrumentos de negociação, diversos outros métodos de solução de conflitos podem ser adotados, como a aplicação de multas e penalidades previstas contratualmente, o fechamento da unidade franqueada, a intervenção judicial e o uso de técnicas não-adversariais de solução de conflitos (mediação e arbitragem) (MARICATO, 2006; PRADO, 2008; PLÁ, 2001, PAMPLONA, 1999). Em qualquer um destes métodos, normalmente o conflito já sofreu intensificação. Devem ser evitadas soluções de conflitos que se caracterizem pelo “ganha-perde” ou “perde-perde”.

Quadro 07: Causas de conflitos mais frequentes.

CAUSAS DE CONFLITOS MAIS FREQUENTES
1. Falta ou falha na comunicação entre os agentes da rede
2. Distanciamento das partes
3. Falta de comprometimento do franqueado
4. Suporte insuficiente oferecido ao franqueado
5. Análise incorreta do mercado
6. Escolha inadequada do ponto comercial da unidade franqueada
7. Perfil de franqueados mal delineado
8. Processo seletivo de franqueados falho
9. Ausência de inovação das redes
10. Despreparo do franqueador

Fonte: Prado (2008, p. 73-77)

Na realidade, todas as causas listadas no quadro 07 podem ser evitadas, ou muito minimizadas, se os elementos contratuais forem respeitados desde o início da relação franqueador-franqueado. Infelizmente, o que é constatado é que há um relativo descuido por parte dos franqueadores em diversos aspectos importantes para a continuidade harmoniosa de operações da rede. Tanto na fase pré-operacional

quanto na fase de funcionamento da unidade franqueada, muitos dos detalhes que sabidamente devem ser bem controlados, são negligenciados. São várias razões, que vão desde o sentimento de urgência de expansão da rede nas franquias jovens à confiança excessiva na experiência acumulada em franquias consagradas.

CAPÍTULO 04

METODOLOGIA

Neste capítulo são apresentados: as etapas da pesquisa; a classificação científica da pesquisa; os procedimentos de coleta, tratamento e análise dos dados; a escolha do método adequado à investigação proposta; e demais orientações que caracterizam a metodologia desenvolvida no estudo.

4.1 ETAPAS DA PESQUISA

O Quadro 8 expõe de forma clara e esquematizada as etapas da pesquisa, auxiliando a interligação de procedimentos metodológicos utilizados e seus fins:

Quadro 08: Procedimentos metodológicos de pesquisa.

ETAPAS DA PESQUISA	PROCEDIMENTOS
Etapa 1: Pesquisa bibliográfica e pesquisa em dados secundários	Conhecimento teórico do tema
Etapa 2: Pesquisa qualitativa de natureza exploratória	Conhecimento prático do tema Definição do problema e perguntas de pesquisa Definição de etapas metodológicas Elaboração do questionário Pré-teste do questionário
Etapa 3: Estudo multicaso	Análise das relações comerciais existentes nas redes entrevistadas Análise de instrumentos contratuais Identificação de novos elementos que possam enriquecer o estudo
Etapa 4: Pesquisa qualitativa explanatória	Identificação de variáveis que possam responder às questões de pesquisa

Fonte: Elaborado pela autora.

4.2 PESQUISA BIBLIOGRÁFICA E PESQUISA EM DADOS SECUNDÁRIOS (ETAPA 1)

Para Gay e Diehl (1992), existe uma diferença básica entre pesquisa em ciências sociais aplicadas e pesquisa em outras áreas do conhecimento: a natureza do fenômeno estudado. Nos estudos de administração, as situações estudadas são consideravelmente mais difíceis de serem explicadas, por serem de natureza complexa, envolvendo pessoas, instituições, ambientes em mudança contínua, e não

somente relações de causa-efeito. Por essa razão, além de não ser fácil controlar os diferentes aspectos pesquisados, é difícil generalizar e replicar resultados.

A finalidade de uma pesquisa é descobrir respostas para questionamentos, mediante a aplicação de métodos científicos. São desenvolvidas para intensificar a probabilidade de as informações obtidas serem utilizadas nas questões apresentadas e de serem seguras e imparciais. Embora uma pesquisa não resulte, necessariamente, em uma informação imparcial, os métodos científicos têm maior probabilidade de êxito do que qualquer outro sistema conhecido (COOPER; SCHINDLER, 2003).

O problema de pesquisa deste trabalho atende às características indicadas por Marconi e Lakatos (2005, p. 243): a) Viabilidade: Se o problema de pesquisa pode ser resolvido, por meio da pesquisa; b) Relevância: Deve ser capaz de trazer conhecimentos novos; c) Novidade: Está adequado ao estágio atual da evolução científica e traz novos enfoques ou soluções; d) Exequibilidade: Pode se chegar a uma conclusão válida; e) Oportunidade: Atende a interesses particulares e gerais.

4.3 PESQUISA QUALITATIVA DE NATUREZA EXPLORATÓRIA (ETAPA 2).

O estudo tem um caráter exploratório. Para Vergara (2000), a pesquisa exploratória pode ser adequada em situações onde há pouco conhecimento acumulado e sistematizado e, por sua natureza examinadora, não comporta hipóteses ou proposições. Seu objetivo principal é prover compreensão do problema enfrentado, sendo utilizada em casos nos quais se é preciso definir o problema com maior precisão ou obter dados adicionais antes que se possa desenvolver uma abordagem. Nesse estágio, segundo Malhotra (2001), as informações necessárias são definidas ao acaso e o processo de pesquisa adotado não é estruturado.

Assim, ainda segundo o autor, o estudo exploratório pode ser adequadamente utilizado como etapa inicial em um processo contínuo de pesquisa. Pode ser utilizado para quaisquer finalidades a seguir listadas: Aumentar o conhecimento da pesquisa sobre um determinado tema; Esclarecer conceitos; Obter critérios para obter uma abordagem do problema; Formular um problema ou defini-lo com maior precisão.

Deste modo, buscando obter maiores informações sobre o fenômeno estudado, nos meses de agosto e outubro de 2008 foram realizadas entrevistas telefônicas e pessoais com Sra. Melitha Novoa Prado, responsável pela instituição da câmara de arbitragem na ABF e especialista na área de conflitos em franquias. As entrevistas foram realizadas com o intuito de se obter maiores informações sobre a temática do

presente trabalho. O próximo passo foi gerar um questionário, que foi aplicado em caráter experimental na empresa Gama-Forte Ltda.[14], franqueadora do setor alimentício, como um pré-teste para validá-lo como instrumento de coleta de dados. Estas duas ações foram significativas para a conclusão da Etapa 2 do estudo.

Além da revisão teórica e bibliográfica (etapa 1), neste estudo foram levantados dados primários para amparar a investigação do problema de pesquisa. Assim, na coleta de dados, foram aplicados questionários junto aos representantes de um grupo pré-selecionado de redes de franquias: O proprietário da franquia Estação do Pão de Queijo, Sr. Lourival França; O sócio-diretor da consultoria Rest Consult[15], Sr. Nelson Miranda; A responsável pela gestão de planejamento do Grupo Ornatus, Sra. Valéria Miguel[16]; O proprietário da rede Refreshing[17], Sr. Rezende.

O questionário aplicado objetivava identificar as causas de conflitos mais frequentes nas redes, bem como quais as soluções adotadas pelas franqueadoras em tais conflitos.

Foi solicitado às quatro empresas entrevistadas a disponibilização de instrumentos contratuais, a fim de se esclarecerem dúvidas sobre os procedimentos adotados junto às franqueadas. E, com base na análise dos contratos de franquias disponibilizados, buscou-se identificar se existiam instrumentos formais de prevenção de conflitos nas organizações, assim como identificar se as respostas dos entrevistados eram condizentes com o que era estabelecido contratualmente - desta maneira, identificando se a estruturação dos contratos estimulava o surgimento de desavenças por diferenças entre o formalizado e o praticado.

4.4 ESTUDO MULTICASO (ETAPA 3)

Para Yin (2005), o estudo de caso é uma forma de pesquisa que busca investigar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Experimentos, levantamentos, pesquisas históricas e análise de informações em arquivos (como em estudos de economia) são alguns exemplos de maneiras de realizar a pesquisa.

---

[14] Grupo proprietário da rede de franquias Café Cancun, representado pela Sra. Sheyla Marcondes.
[15] Consultoria responsável pelo setor de expansão de franquias da rede Giraffas.
[16] Grupo proprietário da franquia alimentícia Jin Jin.
[17] Rede proprietária da franquia Laranja Lima Refreshing.

Ainda segundo Yin (2005), em geral, os estudos de caso representam a estratégia preferida quando se colocam questões do tipo “como” e “por que” e quando o pesquisador tem pouco controle sobre os eventos e quando o foco se encontra em fenômenos contemporâneos inseridos em algum contexto da vida real.

A análise da questão de pesquisa apontou ser mais adequado o estudo de caso, mais especificamente, o estudo multicaso. Essa decisão se baseia em dois fatores: Dificuldade de entrevistar organizações que disponibilizem instrumentos contratuais para a análise; O próprio objetivo de trabalho, que possibilita a execução de um estudo de caso.

Ainda segundo Yin (2005), o estudo de caso é mais indicado para o desenvolvimento de uma pesquisa quando ela busca explicar supostos vínculos causais da vida real que são complexas demais para serem explicados por simples levantamentos.

Assim, para o desenvolvimento do estudo, verificou-se a necessidade de estruturação da técnica de estudo de caso. Porém, para atendimento dos objetivos de pesquisa propostos, foi desenvolvido um estudo multicaso.

Para Gil (2007, p. 139), os estudos de casos podem ser constituídos por um ou múltiplos casos. O autor sugere também que “a utilização de múltiplos casos proporciona evidências inseridas em diferentes contextos, concorrendo para a elaboração de uma pesquisa de melhor qualidade”. Complementarmente, Yin (2005) propõe o estudo de quatro a seis casos para se estruturar um estudo multicaso, por afirmar que com números inferiores aos citados os resultados obtidos podem ser inconsistentes.

Desta maneira, foi elaborado um protocolo de estudo de caso, conforme sugerido por Yin (2005). A estruturação deste protocolo é mostrada mais detalhadamente no item que se segue.

4.4.1 PROTOCOLO DO ESTUDO MULTICASO

Após a apresentação da justificativa da adoção de procedimentos de estudo de caso, apresenta-se o protocolo para o estudo de caso, segundo proposições de Yin (2005).

Segundo o autor, o protocolo objetiva organizar os procedimentos e regras gerais que devem ser observados no decorrer da pesquisa, consolidando os principais aspectos de um estudo de caso.

Para Yin (2005), o protocolo deve ser dividido em quatro tópicos amplos, especificados posteriormente, como apresentados no quadro a seguir:

Quadro 09: Protocolo do estudo de caso.

OBJETIVOS	
VISÃO GERAL DO PROJETO	Apresentação de informações prévias sobre o projeto, as questões estudadas e a bibliografia relevante ao tema. Pode incluir uma declaração a ser apresentada a qualquer pessoa que se interesse pelo tema.
PROCEDIMENTOS DE CAMPO	Apresentam-se as formas de coleta de dados e suas fontes
QUESTÕES DO ROTEIRO DE PESQUISA	São as questões de pesquisa a serem respondidas. Não são apresentadas aos entrevistados, servem para o controle do pesquisador.
GUIA PARA O RELATÓRIO DE ESTUDO DE CASO	Descreve-se o esquema básico do relatório de estudo de caso. Trata-se de um esboço ou um formato pensando no público para o qual o estudo de caso se destina.

Fonte: Adaptado de Yin (2005, p. 92 – 106)

4.4.1.1 VISÃO GERAL DO PROJETO

Nesta etapa do protocolo, é expressa a visão do trabalho para diferentes públicos além dos pesquisadores, buscando esclarecer os objetivos do estudo.

O trabalho discorre sobre a identificação dos conflitos mais frequentes em redes do setor alimentício, identificando, mediante a análise de contratos de franquias, as ações de prevenção de desavenças adotadas pelas redes, bem como as soluções encontradas.

Após minunciosa pesquisa bibliográfica (Etapa 1), foi desenvolvido um estudo exploratório (Etapa 2), que buscava maiores conhecimentos sobre as características gerais do funcionamento do sistema de franquias.

Buscando-se atingir os objetivos do trabalho, foi elaborado um questionário, aplicado em quatro franquias do setor alimentício de franquias. Todas as questões inclusas no questionário estão baseadas nas cláusulas contratuais previstas na Lei 8.955/1994, de maneira que existiu a possibilidade da verificação da autenticidade das respostas dos entrevistados pela análise de seus contratos.

A fase exploratória foi de importância central no desenvolvimento do estudo, para determinação de características gerais do funcionamento do sistema de

franquias, como a aplicação prática da Lei 8.955/1994 e os procedimentos operacionais comuns adotados pelas redes do segmento alimentício.

4.4.1.2 PROCEDIMENTOS DE CAMPO

As empresas analisadas neste estudo foram selecionadas por conveniência, mas respeitando-se alguns critérios. São eles: Pertencer ao setor alimentício de franquias; Disponibilizar instrumentos contratuais para a análise; Possuir sede ou representantes no Estado de São Paulo; O entrevistado deveria lidar diretamente com a área de gestão de franqueados da rede.

Respeitando os critérios expostos e a necessidade de respeitar o projeto de pesquisa, foram selecionadas quatro redes do setor de franquias do ramo alimentício: as redes Estação do Pão de Queijo, Giraffas, Jin Jin e Refreshing.

A primeira fonte de informações sobre as redes foi a análise dos instrumentos contratuais. Em seguida, foram realizadas as entrevistas pessoais. Além do preenchimento do questionário, algumas das considerações dos entrevistados foram transcritas e utilizadas no trabalho para enriquecimento da discussão dos temas.

Antes da aplicação do questionário, foi realizado um pré-teste junto a uma empresa do setor de franquias, como medida auxiliar para o aprimoramento dos planos de coleta de dados e para o aperfeiçoamento das questões.

4.4.1.3 QUESTÕES DO ROTEIRO DE PESQUISA

Este tópico é o ponto central do protocolo, pois reflete a linha de investigação do pesquisador. Para Yin (2005, p. 99):

> (...) as questões são feitas ao pesquisador e não ao entrevistado. Neste sentido, o protocolo se dirige a uma parte inteiramente diferente do instrumento usado no levantamento. As questões do protocolo são os lembretes que você deverá utilizar para lembrar das informações que precisam ser coletadas e o motivos para coletá-las.

Na tentativa de melhor compreender o fenômeno dos conflitos entre franqueados e franqueadores, foram formuladas algumas questões para orientação do estudo. Assim, segundo orientações propostas por Yin (2005), foram estruturadas as questões de pesquisa que estão dispostas no quadro 09.

As questões de pesquisa elaboradas são as bases do desenvolvimento do questionário utilizado (anexo D). O questionário objetiva responder às questões de pesquisa evidenciadas no quadro 10, como o quadro 11 estabelece.

Quadro 10: Questões de pesquisa.

QUESTÕES DE PESQUISA
1. Qual o perfil da franquia?
2. Qual o perfil do franqueado ideal?
3. Como funciona o processo seletivo da rede?
4. Quais os procedimentos de vistorias da rede?
5. Quais os procedimentos de suporte adotados na rede?
6. Como funciona a comunicação entre os membros da rede?
7. Como é gerenciada a publicidade da franqueadora?
8. De que maneira a rede se previne da ação da concorrência?
9. São adotadas contratuamente métodos de solução de conflito não adversariais?
10. Como se processa a inovação de processos na rede?
11. Existem métodos de prevenção de conflitos estabelecidos?

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 11: Relação entre questões de pesquisa e questionário.

1. Qual o perfil da franquia?	- Número de franquias - Regiões onde atua - Tempo de existência do sistema de franquias - Taxas cobradas - Vigência contratual - Território de unidades franqueadas - Geração à qual pertence a franquia - Tipo de franquia - Existência de código de ética - Estruturação da COF - Existência de metas - Penalidades previstas - Critérios de renovação contratual
2. Qual o perfil do franqueado ideal?	- Escolaridade - Experiência no setor - Tempo disponível de atuação na loja - Recursos financeiros - Contratação de equipe de suporte
3. Como funciona o processo seletivo da rede?	- Terceirização de seleção de candidatos - Definição correta de perfil adequado franqueado
4. Quais os procedimentos de vistorias da rede?	- Periodicidade - Informes prévios - Não-conformidades encontradas

5. Quais os procedimentos de suporte adotados na rede?	- Treinamentos - Auxílio à determinação de localização/layout da loja. - Consultorias - Ponto comercial - Manuais de operação
6. Como funciona a comunicação entre os membros da rede?	- Informação verbal de aspectos contratuais - Meios de comunicações disponibilizados - Encontros de franqueados - Participação do franqueado em decisões estratégicas da rede - Integração da rede - Tempo de resposta do franqueador
7. Como são gerenciadas a publicidade da franqueadora e da franqueada?	- Meios de divulgação da rede (marca) - Meios de divulgação franqueados - Gerenciamento do fundo de propaganda
8. De que maneira a rede se previne da ação da concorrência?	- Definição de critérios de localização - Adaptação de produtos - Inovação processos
9. São adotados contratualmente métodos de solução de conflito não adversariais?	- Existência de cláusulas arbitrais no contrato.
10. Como se processa a inovação de processos na rede?	- Adaptação das franqueadas às adaptações - Treinamentos continuados
11. Existem métodos de prevenção de conflitos estabelecidos?	- Penalidades previstas - Comunicação - Flexibilidade contratual - Fornecedores cadastrados - Definição de critérios de localização - Processo seletivo da rede - Recursos disponibilizados contra multas e outras advertências - Critérios de renovação contratual

Fonte: Elaborado pela autora.

As respostas a esses questionamentos constam no capítulo 5 deste estudo.

4.4.1.4 GUIA PARA O RELATÓRIO DO ESTUDO DE CASO

Yin (2005) estabelece que o relatório é a forma com a qual os dados serão apresentados ao público. E que este formato deve obedecer a um critério: o público para quem o estudo será destinado.

Desta maneira, como se trata de um projeto de pesquisa científica, o relatório deve obedecer a formatações específicas e padrões de organização de dados estabelecidos pela comunidade científica.

Após a coleta, os dados de cada empresa foram descritos de forma dissertativa. A redação do relatório de pesquisa, em um primeiro momento enfoca a descrição das informações coletadas sobre a empresa e, posteriormente, efetua os vínculos entre o relatado teoricamente e o observado empiricamente.

Para a apresentação da pesquisa, Yin (2005) propõe a estrutura analítica linear: A sequência de subtópicos inclui o tema ou problema de pesquisa que está sendo estudado e uma revisão de literatura importante existente. Os subtópicos partem, então, para a análise dos métodos utilizados, das descobertas feitas a partir dos dados coletados e analisados, e das conclusões e implicações feitas a partir das descobertas (YIN, 2005, p. 183).

Yin (2005) ainda complementa a estrutura apresentada, propondo que a estrutura analítica linear é bastante utilizada em trabalhos científicos como este, de caráter exploratório e explanatório.

4.5 PESQUISA QUALITATIVA EXPLANATÓRIA (ETAPA 5)

Pelas características evidenciadas, o estudo tem natureza qualitativa explanatória. Segundo Oliveira (1997), as pesquisas que adotam a abordagem qualitativa possuem a facilidade de poder descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreendendo e classificando processos vivenciados por grupos sociais. E, para Cooper e Schindler (2003), um estudo explanatório ocorre quando o pesquisador usa teorias para tentar encontrar os fatos que levaram determinado fenômeno a acontecer.

Assim, segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa (contrária à quantitativa), não busca enumerar ou medir eventos estudados, nem adota procedimentos estatísticos na análise de dados coletados. O foco da pesquisa qualitativa é, essencialmente, captar opiniões dos entrevistados, mais difíceis de se obter por meios quantitativos. Ainda segundo o autor, a pesquisa qualitativa pode ser realizada por três métodos distintos: a pesquisa documental, o estudo de caso e a etnografia.

Este estudo configura-se, portanto, como uma pesquisa exploratória qualitativa, com características explanatórias. Assim, para se atingir os objetivos delineados no problema de pesquisa, o método de pesquisa adotado foi o estudo multicaso.

4.6 ESCOLHA DOS ENTREVISTADOS

Os entrevistados foram previamente consultados quanto à concordância com os objetivos do estudo, assim, procedeu-se à sua seleção. São os representantes das redes selecionadas. Todos os envolvidos (redes e representantes) foram escolhidos

de maneira intencional e por conveniência. Os critérios de escolha de entrevistados obedeceram ao que foi anteriormente exposto no item “procedimentos de campo”

4.7 COLETA E TRATAMENTO DE DADOS

Na Etapa 2, foi elaborado um questionário avaliado por uma especialista na área de franquias, a fim de se efetuar a validação dos constructos relacionados à relação franqueador-franqueado abordados em seu contexto. Este questionário, após ser submetido a um pré-teste, foi aplicado nas redes entrevistadas. Os questionários foram aplicados junto às empresas nos meses de outubro a dezembro de 2008. Os questionários foram essenciais às análises dos contratos das redes.

A análise destes questionários, em uma primeira fase, foi realizada mediante análise documental. Richardson (1999) propõe que a análise documental trabalha sobre documentos, sendo essencialmente temática e reproduzindo fielmente o observado, sem espaço a outras interpretações. Assim, fazendo-se uso de suas questões, foi facultada a delineação de um panorama de ações adotadas pelas franqueadoras junto a suas franqueadas.

Em situações onde a resposta da questão não podia ser fornecida pelo instrumento contratual ou maiores informações eram necessárias, efetuou-se o questionamento direto ao entrevistado. A resposta do franqueador foi registrada de maneira escrita, de maneira anexa ao questionário.

Assim foi originada a segunda fase da análise de dados, onde as respostas dos franqueados e as constatações baseadas nos contratos foram avaliadas pela análise de proposições teóricas. Yin (2005) estabelece que as proposições teóricas dão forma ao plano de coleta de dados, assim, estabelecem prioridade às estratégias analíticas relevantes. Desta maneira, a orientação teórica serve como guia de análise do estudo de caso, ajudando a organizar todo o estudo de caso e a definir explanações alternativas a serem examinadas.

No presente estudo multicaso, a pesquisa bibliográfica serviu de base para a complementação de dados, estruturação de questionários e a análise de dados coletados pela pesquisa. Efetuou-se uma análise comparativa dos casos estudados, verificando as semelhanças, as diferenças e as particularidades de cada situação específica, de forma a retratar um cenário condizente com a realidade presenciada.

4.8 PLANO DE ANÁLISE

Na fase exploratória do estudo foram encontrados elementos necessários para análise de conflitos e soluções existentes nas redes de franquias. Dados primários e

secundários foram analisados. Os resultados das análises, e suas interligações, estão dispostos no referencial teórico do estudo (capítulos 2 e 3).

Assim, se efetuou uma análise de proposições teóricas. Yin (2005) propõe que o estudo de proposições teóricas prioriza estratégias analíticas relevantes, sendo ainda indicado como uma das principais estratégias de análise de estudos de caso.

No estudo de caso, as questões de pesquisa foram a base para o desenvolvimento do questionário. E, para a análise dos dados coletados, adotou-se a relação de conflitos frequentes listadas por Prado (2008), como evidenciado no quadro 12.

Quadro 12: Relação entre causas de conflitos mais frequentes e características das redes.

Causas de conflitos	**Questão de pesquisa**
Despreparo do franqueador, análise incorreta do mercado, falta de comprometimento do franqueado, perfil de franqueados mal delineado	1. Qual o perfil da franquia?
Despreparo do franqueador, análise incorreta do mercado.	2. Qual o perfil do franqueado ideal?
Despreparo do franqueador, processo seletivo falho, perfil de franqueados mal delineado.	3. Como funciona o processo seletivo da rede?
Despreparo do franqueador, distanciamento das partes, análise incorreta do mercado, falhas na comunicação entre os agentes.	4. Quais os procedimentos de vistorias da rede?
Distanciamento das partes, despreparo do franqueador, análise incorreta do mercado, suporte insuficiente oferecido ao franqueado, falhas na comunicação entre os agentes da rede.	5. Quais os procedimentos de suporte adotados na rede?
Distanciamento das partes, despreparo do franqueador, suporte insuficiente oferecido ao franqueado, falhas na comunicação entre os agentes da rede.	6. Como funciona a comunicação entre os membros da rede?
Despreparo do franqueador, falha na comunicação entre os agentes da rede.	7. Como são gerenciadas a publicidade da franqueadora e da franqueada?
Falhas na comunicação entre os agentes da rede, de preparo do franqueador, escolha inadequada do ponto comercial da unidade franqueada	8. De que maneira a rede se previne da ação da concorrência?

Despreparo do franqueador	9. São adotados contratuamente métodos de solução de conflito não adversariais?
Ausência de inovação das redes	10. Como se processa a inovação de processos na rede?
Processo seletivo de franqueados falho, despreparo do franqueador, ausência de inovação das redes, falha na comunicação entre os agentes	11. Existem métodos de prevenção de conflitos estabelecidos?

Fonte: Elaborado pela autora.

Estas relações observadas são utilizadas no desenvolvimento da análise dos dados coletados por meio de questionários aplicados nas redes entrevistadas (capítulo 5). Com isso, buscou-se sintetizar os resultados do estudo de maneira clara ao leitor.

CAPÍTULO 05

DISCUSSÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Neste capítulo são detalhados os resultados das investigações de campo realizadas junto às franqueadoras e sua análise. Deste modo, considerando-se o volume e a riqueza de informações coletadas durante as entrevistas e os meses de pesquisa, optou-se por efetuar a discussão e a análise conjunta dos temas, objetivando-se expor uma visão integrada das análises.

Para facilitar a leitura da discussão dos resultados, é importante relembrar sinteticamente alguns procedimentos metodológicos. Assim, entre os meses de setembro a novembro de 2008 foram realizadas quatro entrevistas junto a franqueadoras do setor alimentício.

No mês de agosto de 2008, conforme citado anteriormente no capítulo 4, foram realizadas entrevistas junto à sra. Melitha Novoa Prado, representante jurídica da ABF, com o intuito de se obter maiores informações sobre a temática do presente trabalho.

A seguir, foi elaborado um questionário, que foi avaliado pela representante e, a seguir, aplicado em caráter experimental na empresa Gama-Forte Ltda.[18], franqueadora do setor alimentício.

O objetivo da aplicação deste questionário foi a de se testar o instrumento de coleta de dados desenvolvido pela pesquisadora.

Para maior entendimento dos resultados obtidos nesta fase da pesquisa, buscou-se subdividir a análise em alguns itens específicos. Tais subitens relacionam-se exclusivamente a critérios estabelecidos contratualmente, a fim de se estabelecer um critério válido de análise de resultados.

O resultado da aplicação dos questionários são discutidos nos tópicos a seguir.

5.1 PERFIL DAS REDES ENTREVISTADAS

Conforme disposto no capítulo 4, foram aplicados questionários fechados a quatro entrevistados selecionados de maneira intencional. Assim, além da empresa que respondeu ao pré-teste do questionário (a empresa Gama-Forte Ltda.), foram entrevistados: O proprietário da franquia Estação do Pão de Queijo, sr. Lourival

---

[18] Grupo proprietário da rede de franquias Café Cancun, representado pela Sra. Sheyla Marcondes.

França; O sócio-diretor da consultoria Rest Consult[19], sr. Nelson Miranda; A responsável pela gestão de planejamento do Grupo Ornatus, a sra. Valéria Miguel[20]; O proprietário da rede Refreshing[21], sr. Rezende.

Nesta etapa, pôde-se constatar que os perfis das franquias selecionadas são bastante heterogêneos, como pode ser observado no quadro 13. Todas são franqueadoras do setor alimentício e são cadastradas na ABF.

Quadro 13: Características das redes entrevistadas.

Características		**Redes**		
	Estação do Pão de queijo	**Jin Jin**	**Giraffas**	**Refreshing**
Ano de fundação da empresa	2006	1990	1981	2006
Ano de início do *franchising*	2008	1992	1986	2006
Localidade da sede	Sertãozinho-SP	Barueri-SP	Brasília – DF	Ribeirão Preto-SP
Unidades próprias	0	5	20	1
Unidades franqueadas	3	50	280	3
Prazo de validade de contratos de franquia	5 anos	5 anos	5 anos	5 anos
Regiões onde a franquia atua	Sudeste	Norte, Centro-Oeste, Sudeste, Sul	Norte, Nordeste, Centro-Oeste, Sudeste, Sul	Centro-Oeste e Sudeste

Fonte: Elaboração da autora.

5.2 GERAÇÕES E TIPOS DE FRANQUIAS

Maricato (2006) e Mauro (2007) observam que o desenvolvimento do formato de franquias passou por cinco diferentes gerações, que são caracterizadas pelo maior ou menor grau de evolução do franqueador às questões de desenvolvimento de rede franqueada. Adotando-se seu modelo, é possível identificar a qual geração cada franquia entrevistada pertence. A seguir, no quadro 14, segue uma sucinta classificação das franquias entrevistadas:

[19] Consultoria responsável pelo setor de expansão de franquias da rede Giraffas,
[20] Grupo proprietário da franquia alimentícia Jin Jin.
[21] Rede proprietária da franquia Laranja Lima Refreshing.

Quadro 14: Gerações de franquias.

Franquia	Geração	Características
Estação do Pão de queijo	Terceira geração	Aperfeiçoamento de produtos para agregação de valor, apoio e *know-how* oferecido ao franqueado, suporte na escolha do ponto comercial.
Giraffas	Quinta geração	Existência de unidade-modelo, recompra de unidades, planos de negócio, planejamento de marketing, reuniões anuais de franqueados, sistemas informatizados de controles gerenciais.
Jin Jin	Quinta geração	Existência de unidade-modelo, recompra de unidades, planos de negócio, planejamento de marketing, reuniões anuais de franqueados, sistemas informatizados de controles gerenciais.
Refreshing	Terceira geração	Aperfeiçoamento de produtos para agregação de valor, apoio e *know-how* oferecido ao franqueado, suporte na escolha do ponto comercial.

Fonte: Elaborado pela autora

Pode-se classificar as redes entrevistadas também quanto aos seus tipos, como evidenciou Leite (1991) e Mauro (2007):

Quadro 15: Tipos de franquias.

Franquia	Tipo de franquia	Características
Estação do Pão de queijo	Franquia de prestação de produtos e de serviços	A franquia busca canais de distribuição para seus produtos. Também busca, além de distribuir seus produtos, desenvolver um canal para prestação de serviços.
Giraffas	Franquia de prestação de serviços	A franquia busca desenvolver um canal exclusivo de prestação de serviços.
Jin Jin	Franquia de prestação de produtos e serviços	A franquia busca desenvolver um canal exclusivo de prestação de serviços.
Refreshing	Franquia de prestação de serviços	A franquia busca desenvolver um canal exclusivo de prestação de serviços.

Fonte: Elaborado pela autora.

Os quadros 14 e 15 evidenciam que todas as redes entrevistadas apresentam características básicas do sistema: a padronização de produtos e serviços, sistemas

padronizados de repasse de know-how e equipe de suporte ao franqueado. Muito especificamente, observa-se que as redes entrevistadas buscam focar-se em atividades-fins, terceirizando atividades-meios (como produção e fornecimento de produtos), como evidenciado pelos autores Maricato (2006) e Mauro (2007).

5.3 TAXAS

Prado (2008) lista sete principais taxas existentes no sistema de franquias: a taxa de franquia, o aluguel (do ponto ou de equipamentos), os royalties, a taxa de publicidade, seguro mínimo, estoque mínimo e a taxa de renovação de franquia. Tais taxas não são obrigatórias: a Lei 8.955, em seu 3º artigo, apenas esclarece que todas as taxas cobradas deverão estar contratualmente dispostas e acordadas. Por isso mesmo, existe bastante discrepância quanto à cobrança de determinadas taxas entre as empresas entrevistadas, como pode ser visto no quadro 16:

Quadro 16: Taxas cobradas pelas redes entrevistadas.

Taxas	**Redes**			
	Estação do Pão de queijo	**Jin Jin**	**Giraffas**	**Refreshing**
Royalties	4 % FB	5 % FB	4 % FB	6 % FB
Taxa de Franquia	R$ 8.000,00	R$ 30.000,00	R$ 50.000,00	R$ 30.000,00
Seguro Mínimo	Não é cobrado	Não é cobrado	Não é cobrado	Não é cobrado
Aluguel Ponto	Não é cobrado	Não é cobrado	Não é cobrado	Não é cobrado
Aluguel de equipamento	Não é cobrado	Não é cobrado	Não é cobrado	Não é cobrado
Taxa de publicidade	1,00 %	2,00 %	4,00 %	2,00 %
Estoque mínimo	Não é cobrado	Não é cobrado	R$ 15.000 a R$ 20.000	Não é cobrado
Taxa de renovação de contrato	Não é cobrado	Não é cobrado	Não é cobrado	Não é cobrado

Fonte: Elaborado pela autora.

As franquias buscam remunerações e garantias de maneiras diversas. Por exemplo, nenhuma das entrevistadas exige de seu franqueado seguro mínimo do ponto, ou cobra taxas de renovação do contrato de franquia (muito embora tais pagamentos sejam previstos contratualmente, não são aplicados).

Pela análise do quadro 16 é evidenciado que os franqueadores entrevistados seguem a tendência de cobrança de royalties indicado por Mauro (2007), que listava as taxas cobradas entre 3 % e 10 %.

Em duas franquias entrevistadas (Estação do Pão de Queijo e Jin Jin), existe fornecimento de matéria-prima aos franqueados pelo franqueador. São matérias-primas consideradas “imprescindíveis” para a operação das unidades franqueadas com as características da rede. Entretanto, não são exigidas quantidades mínimas de compra.

Já a rede Giraffas estabelece um valor mínimo de estoque. Segundo a rede, pela experiência no segmento, a franqueadora tem uma ideia do que é consumido por loja – para tanto, estabelece contratualmente este critério.

O que é evidente, de acordo com o depoimento dos entrevistados, é a grande preocupação com a qualidade dos produtos oferecidos aos consumidores finais. Por isso, todos os entrevistados declararam exigir a compra de produtos apenas via fornecedores cadastrados contratualmente. Evidentemente, a compra de produtos em fornecedores não cadastrados pode originar atritos com o franqueador, que vão de multas à suspensão contratual.

Este posicionamento das franqueadoras no que diz respeito ao fornecimento foi explicitado por Maricato (2006). O autor afirma que as franqueadoras, buscando fixar sua ação em transmissão de *know-how,* iniciam o processo de terceirização de fornecimento de matérias-primas, repassando ao franqueado a responsabilidade da negociação com os fornecedores cadastrados contratualmente.

O objetivo dessa tendência de “repasse de funções” seria, segundo Mauro (2007), segmentar a atuação do franqueador em repasse de know-how, evitando a função de repasse de produto, buscando desvincular esse fornecimento de sua atividade-fim com o intuito de se evitar conflitos causados por falhas em fornecimento.

Este mesmo motivo pode justificar a não-cobrança de aluguel de equipamentos dos franqueados. Nos contratos dos entrevistados, são indicados contratualmente a listagem de materiais de infra-estrutura a serem adquiridos pela unidade franqueada, bem como o endereço de fornecedores cadastrados (ou em alguns casos, marcas preferenciais). Tais materiais serão objeto de vistoria posterior, mas não são fornecidos pelos franqueadores.

Nota-se que as entrevistadas estão em diferentes estágios de desenvolvimento de franquias. O fato pode ser explicado pela idade dos sistemas de franquias

instaurados nas empresas entrevistadas: as duas franquias pertencentes à 5ª geração” (Jin Jin e Giraffas, respectivamente) possuem maior experiência no mercado de franquias (atuam há 17 e 23 anos, respectivamente) e possuem um número maior de franqueados – o que dificulta, por exemplo, as reuniões anuais de franqueados.

Foi explicitado, no correr das entrevistas, que mesmo as franquias jovens estão bastante ciosas de suas atitudes, buscando pautar-se pelo previsto legalmente na Lei nº 8.955/94, bem como unindo-se a associações de classe - nos casos evidenciados, as entrevistadas são filiadas à ABF e a ela se submetem.

As franquias pesquisadas são de apenas dois tipos: de prestação de serviços e de fornecimento de produtos, como exibido no quadro 14. As entrevistadas apresentam características semelhantes: todas declaram apresentar um sistema de prestação de serviços, os quais são vinculados a uma marca ou know-how específicos.

Duas entrevistadas (Estação do Pão de Queijo e Jin Jin) propiciam a prestação do serviço ao consumidor final (por meio do sistema de franquias), também distribuem produtos. As semelhanças param aí: a rede Estação do Pão de Queijo distribui produtos de sua fabricação (pães de queijo e demais petiscos) por outros canais de distribuição (como cafés e padarias), e a rede Jin Jin apenas distribui aos seus franqueados produtos-chave do cardápio (temperos, molho shoyo, arroz especial), fornecidos mas não fabricados pela franqueadora.

5.4 CONFLITOS OBSERVADOS EM FRANQUIAS

O estudo evidenciou que as franquias apresentam soluções de conflito comuns, corroborando o exposto por Prado (2008).

Foi questionado às quatro entrevistadas quais são os três conflitos mais frequentes entre a franqueadora e as franqueadas, bem como quais são os métodos de solução de conflitos adotados. A listagem dos conflitos e soluções observadas nas franquias consta dos quadros 17 e 18:

Quadro 17: Conflitos mais frequentes nas redes de franquias.

Conflitos mais frequentes nas redes de franquias			
Rede	**1º Conflito**	**2º Conflito**	**3º Conflito**
Estação do Pão de Queijo	Conflitos relacionados a novos padrões de operação	Desavenças causadas pela ação de concorrentes	Conflitos relacionados à padronização de produtos e serviços oferecidos ao consumidor na unidade franqueada
Giraffas	Conflitos relacionados à padronização de produtos e serviços oferecidos ao consumidor na unidade franqueada	Desavenças relacionadas a multas aplicadas pela franqueadora	Conflitos causados pela inadimplência de taxas (multas).
Jin Jin	Conflitos relacionados a infrações na operacionalização da franquia	Conflitos pós-vistorias	Conflitos relacionados à padronização de produtos e serviços oferecidos ao consumidor na unidade franqueada
Refreshing	Conflitos relacionados à padronização de produtos e serviços oferecidos ao consumidor na unidade franqueada	Conflitos relacionados ao território de franquias	Conflitos relacionados a novos padrões de operação

Fonte: Elaborado pela autora.

Quadro 18: Soluções de conflitos adotadas pelas redes.

Soluções de conflitos adotados pelas redes			
Rede	**1º Conflito**	**2º Conflito**	**3º Conflito**
Estação do Pão de Queijo	Negociação entre franqueado e franqueador	Negociação entre franqueado e franqueador	Negociação entre franqueado e franqueador
Giraffas	Aplicação de multas contratuais	Negociação entre franqueado e franqueador	Justiça Comum
Jin Jin	Negociação entre representantes do franqueado e do franqueador	Negociação entre franqueado e franqueador	Justiça Comum
Refreshing	Negociação entre franqueado e franqueador	Negociação entre franqueado e franqueador	Negociação entre franqueado e franqueador

Fonte: Elaborado pela autora.

As franquias entrevistadas envolveram-se em conflitos de naturezas semelhantes. As principais: a padronização e falhas na comunicação entre franqueado e franqueador. Isoladamente, uma franquia declarou possuir problemas relacionados à atuação da concorrência.

Por isso, optou-se por inicialmente analisar as naturezas dos conflitos. Depois procedeu-se à avaliação de contratos e, a seguir, as soluções adotadas nas redes.

5.5 PADRONIZAÇÃO

Elemento essencial ao sistema de franquias, a padronização é o elemento-chave que coordena as operações que originarão os serviços prestados pela franquia – o que é, em última análise, a razão de sucesso da franquia.

Os padrões são desenvolvidos pelos franqueadores com o intuito de se padronizar os serviços e produtos oferecidos ao público, objetivando-se criar uma marca positivamente reconhecida pelo consumidor. Esse reconhecimento da marca franqueada fortalece o sistema, na medida em que outros possíveis franqueados, atraídos pelo potencial da marca, se integram ao sistema.

Existem diversos meios para se criar, instaurar e fortalecer padrões, conforme Frazier (1999) constatou. A revisão bibliográfica apontou que os quatro principais princípios são: a definição de perfis de franqueados, a seleção de franqueados, o suporte oferecido pela franqueadora e as vistorias realizadas pela franqueadora.

Vale acrescentar que a realização bem-sucedida destes passos pode minimizar a possibilidade de existência de conflitos, porém, a não-conformidade de alguns dos itens citados pode originar conflitos secundários.

Nos itens seguintes, serão tecidas considerações e análises sobre cada um dos métodos citados.

5.5.1 DEFINIÇÃO DE PERFIL DE FRANQUEADO CONDIZENTE COM A MARCA FRANQUEADA

A Lei 8.955/1994 em seu 3º artigo dispõe elementos que regulamentem a busca pelo franqueado ideal, no que diz respeito à experiência anterior, nível de escolaridade e requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e administração do negócio.

Em atendimento à referida Lei, os entrevistados possuem em seus contratos de franquia disposições sobre o perfil do franqueado ideal. Tais dados são apresentados, a seguir, no quadro 19:

Quadro 19: Perfil do candidato ideal.

Perfil do candidato ideal	Franquias			
	Estação do Pão de queijo	Giraffas	Jin Jin	Refreshing
Escolaridade	Graduação (sem distinção de área)	Não há exigências	Graduação (sem distinção de área)	Ensino médio completo
Experiência no setor alimentício	Não obrigatória	Não obrigatória	Não obrigatória	Não obrigatória
Tempo disponível de atuação na franquia	Parcial	Parcial	Integral	Parcial
Obrigatoriedade da contratação de diretor de operações (ou gerente)	Não obrigatória	Obrigatória	Obrigatória	Não obrigatória
Disponibilidade de reserva financeira	Não obrigatória	Obrigatória	Obrigatória	Não obrigatória

Fonte: Elaborado pela autora

Existem elementos bastante díspares quanto ao perfil educacional dos candidatos preferidos pelas redes de franquias.

Duas franquias (Estação do Pão de queijo e Jin Jin) buscam candidatos que tenham concluído o terceiro grau, independente da área de formação do candidato. Uma rede (Refreshing) exige a conclusão do ensino médio pelo candidato e a rede Giraffas não faz exigências quanto à escolaridade do candidato.

Ao mesmo tempo, todas as franquias declaram ser não-obrigatória a experiência do franqueado em empresas do setor alimentício.

Já nos critérios "tempo disponível de atuação" e "obrigatoriedade de contratação de diretor de operações", existem dados contrastantes. A rede Estação do Pão de queijo, que não exige experiência do candidato no setor alimentício, não obriga o franqueado a permanecer em tempo integral na franquia. Ao mesmo tempo, o desobriga da contratação de um auxiliar de operações (no caso, um gerente ou diretor de operações). A mesma situação é observada na rede Refreshing.

Conflitos podem ser originados deste posicionamento das redes. O que é implícito, ao se analisar tais dados, é que o perfil dos candidatos pode não ter sido

suficientemente elaborado, tendo em vista que a disponibilidade de tempo parcial sem auxílio gerencial torna a operação da franquia mais suscetível a desconfigurações de normas – o que, evidentemente, podem originar atritos com clientes e com a franqueadora.

O fato de a franqueadora desobrigar o candidato a dispor de reservas financeiras (além do investimento inicial) agrava o quadro, podendo prejudicar o sucesso inicial da unidade franqueada.

Este panorama não é válido para as redes Jin Jin e Giraffas. Ambas possuem maiores controles no que diz respeito ao "tempo disponível de atuação" e "obrigatoriedade de diretor de operações": a rede Giraffas lista, em seus contratos, a não-obrigatoriedade da disposição integral nas unidades franqueadas.

Entretanto, impõe que o franqueado submeta a prévia aprovação a figura de um diretor de operações da franquia, a fim de se minimizar eventuais consequências da ausência de responsáveis na operacionalização da unidade franqueada.

Já a rede Jin Jin possui posicionamento ainda mais criterioso: para os franqueados, é obrigatória a dedicação em tempo integral à unidade franqueada. E ainda exige, via contratual, a contratação de um diretor de operações para a franquia. Também na rede vigora a pré-aprovação de funcionários-chave das unidades franqueadas pela franqueadora.

Essa divergência de posturas, entre as quatro redes entrevistadas, devem-se, principalmente a:

Tempo de existência da franquia e número de unidades franqueadas: As duas franqueadoras que apresentam comportamento seletivo mais criterioso (Jin Jin e Giraffas) atuam no mercado de franquias há 17 e 23 anos, respectivamente. Tal experiência na operacionalização de franquias pode significar maiores precauções na ocasião de se selecionar um novo franqueado: ambas as empresas já passaram por processos de expansão estruturados e significativos, não sendo relevante a inserção e um franqueado que não atenda ao seu perfil funcional.

Localização de lojas: As duas redes que apresentam comportamento seletivo menos criterioso (Estação do Pão de queijo e Refreshing) possuem diversos posicionamentos no que diz respeito à localização. Os representantes de ambas as redes não citaram como critério essencial a localização da unidade franqueada em shoppings.

Conforme o anteriormente exposto por Maricato (2006), atualmente o franchising depende, em muitas situações, de localizações em shoppings para sua expansão. E, como foi evidenciado, unidades franqueadas em shoppings precisam de supervisão e apoio constantes, tanto por parte do franqueado quanto por parte do franqueador, por se entender que a unidade franqueada precisa atender a regulamentações da franquia e regulamentações do ponto (no caso, as diversas normas que regem o funcionamento lojista em shoppings).

5.5.2 SELEÇÃO DE POSSÍVEIS FRANQUEADOS

Prado (2008) e Maricato (2006) propõem que o processo de seleção de franqueados seja terceirizado, para se minimizar falhas posteriores ocasionadas por falhas em sua execução.

Por isso, além do preenchimento da ficha inicial de cadastro de candidatos, defendem a contratação de uma consultoria especializada na seleção de franqueados, buscando realizar o ajuste perfeito entre características da franquia e características pessoais do candidato. Os autores sugerem, ainda, que seja da responsabilidade da consultoria contratada a verificação de dados pessoais dos franqueados e de dados relacionados à idoneidade do candidato (se é isento de obrigações jurídicas que possam comprometer o funcionamento adequado da unidade franqueada)

O que foi verificado empiricamente é que os franqueadores, na busca pela minimização de possíveis conflitos, são bastante criteriosos na seleção de seus franqueados.

Corroborando o exposto, das quatro empresas entrevistadas, três contam com o auxílio de uma consultoria especializada na seleção de possíveis franqueados. Apenas uma franqueadora (Jin Jin) seleciona pessoalmente seus franqueados.

5.5.3 SUPORTE OFERECIDO AO FRANQUEADO

Pelo estabelecido na Lei 8.955/1994, é obrigatório o franqueador dispor em sua COF todas as informações que sejam relacionadas à: Supervisão da rede; Serviços de orientação ao franqueado; Treinamento do franqueado; Treinamento dos funcionários do franqueado; Manuais de franquia; Auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; Layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado.

Prado (2008) propõe que em uma relação de franquia, os conflitos podem ter origem no contraste entre o que foi formalizado em vias contratuais, manuais e treinamentos, e o que é vivenciado pelo franqueador no dia-dia. Motivado pelo o que

foi proposto contratualmente, o franqueado gera expectativas, que quando não são supridas, geram descontentamento do franqueado e eventuais conflitos. Por outro lado, o franqueador que não tem suas expectativas atendidas também desenvolve frustração quando o franqueado não atende às normas de operação da unidade franqueada (ou as desenvolve de maneira despadronizada).

Ainda segundo Prado (2008), ambas as situações ocasionam um conjunto de pequenos embates, que podem ocasionar verdadeiras explosões de conflitos entre franqueadores e franqueados.

Segundo todos os entrevistados, todo o suporte oferecido aos fraqueados é constado nos contratos.

Assim, são discutidos a seguir os principais itens relacionados ao suporte oferecido pelas franqueadoras às unidades franqueadas. Foram discutidos itens vinculados às exigências da Lei 8.955/1994, bem como assuntos levantados na etapa exploratória do presente estudo.

O item “vistorias” (ou “supervisão de rede”) será posteriormente levantado no item 5.5.3.7, por se entender que este item corresponde ao quarto passo do procedimento de criação e instauração de padrões.

5.5.3.1 METAS DE VENDAS

Muitas franquias desenvolvem metas de vendas, a fim de se estimular as vendas das unidades franqueadas.

E, talvez por ser um item não disposto na Lei 8.955/1994, observa-se que as franqueadoras adotam posturas diversas no que diz respeito ao gerenciamento dessas metas: das quatro franqueadoras entrevistadas, duas (Estação do Pão de Queijo e Jin Jin) adotam metas de vendas para suas unidades franqueadas. O gerenciamento é bastante diverso nas situações estudadas: a rede Jin Jin não estabelece contratualmente a adoção de metas de vendas de franquias, porém as adota junto às suas unidades franqueadas. A rede também declara que as metas são atingidas com facilidade pelos franqueados. A entrevistada diz que, quando algum franqueado contumazmente não atinge as metas, é estudado pela franqueadora um plano de ação para tentar se recuperar o faturamento da unidade franqueada atingida.

A rede Estação do Pão de Queijo também adota metas de vendas, mas a existência destas metas não é evidenciada contratualmente. A rede declara que tais metas não são facilmente atingidas pelo franqueado, e que também são aplicadas

multas aos franqueados que não as atingem. Em compensação, a rede oferece consultorias aos franqueados que costumeiramente não atingem suas metas.

As metas de vendas, segundo os entrevistados, são elaboradas de acordo com a localização da unidade franqueada, e comunicados de maneira verbal durante as negociações de fechamento de contrato de franquia.

O argumento das redes que as adotam é a facilitação do retorno do investimento do franqueado, bem como o "estímulo à produtividade da unidade franqueada". O argumento pode ser válido, mas outras maneiras de estruturação destas metas poderiam ser adotadas, a fim de se evitar dissabores futuros em função da adoção não-estruturada destes.

A adoção de metas de vendas não declaradas em instrumentos contratuais pode ser considerado um instrumento não-ético, uma vez que o franqueado fica sujeito às expectativas de faturamento do franqueador em função do ponto da unidade franqueada, de maneira que o não-atingimento de metas pode, inclusive, ocasionar incidência de multas.

Uma solução para tal questão seria a adequação de contratos e manuais a este procedimento adotado pela rede, de modo a se minimizar conflitos e se esclarecer posicionamentos da franqueadora ao franqueado. Outra possível solução seria a inserção do item nos códigos de ética das franquias, de maneira a se regulamentar a existência dessas metas.

5.5.3.2 TREINAMENTOS

Todas as redes entrevistadas apresentam treinamentos anteriores à inauguração da unidade franqueada. E, segundo os entrevistados, os custos de tais treinamentos são inclusos na taxa de franquia paga anteriormente pelo franqueado. A presença do franqueado nestes treinamentos é obrigatória, em todas as empresas entrevistadas.

Assim, baseando-se em treinamentos listados pela ABF (2008), a presente etapa busca identificar quais os treinamentos anteriores à inauguração disponibilizados pelas redes às suas unidades franqueadas. O questionamento às entrevistadas originou o quadro 20, que organiza os dados coletados.

Quadro 20: Conteúdos de treinamentos pré-inauguração.

Treinamentos	Franquias			
	Estação do Pão de queijo	Jin Jin	Refreshing	Giraffas
Técnicas de atendimento	X	X	X	X
Formatação da loja		X	X	X
Implantação da loja	X	X	X	X
Padrões internos de qualidade	X	X	X	X
Administração / gestão do negócio	X	X	X	X
Aspectos legais (jurídico)	X	X	X	
Gestão do estoque	X	X	X	X
Gestão da qualidade	X	X	X	X
Informática/extranet/intranet	X	X	X	X
Marketing	X	X	X	
Negociação	X	X		
Planejamento	X	X	X	
Seleção da equipe de vendas	X	X	X	X
Treinamento da equipe de vendas	X	X	X	X
Motivação da equipe de vendas	X	X	X	X
Telemarketing				
Cobrança				
Assessoria de imprensa		X		
Produtividade	X	X	X	X
Contabilidade e finanças		X	X	
Assistência técnica			X	

Fonte: Elaborado pela autora.

O que pode ser constatado é que as redes, pela natureza dos serviços prestados, possuem diferentes treinamentos oferecidos. Segue então uma análise dos treinamentos anteriores à inauguração da loja oferecidos pelas entrevistadas:

Estação do Pão de Queijo: Oferece treinamentos básicos de padronização do produto e treinamento de funcionários, bem como gerenciamento operacional da unidade franqueada e aspectos legais relacionados.

Entretanto, não oferece treinamentos relacionados aos itens “telemarketing”, “cobrança”, “assessoria de imprensa” e “assistência técnica”. A ausência de tais treinamentos é explicada pela não-vinculação de tais treinamentos à

operacionalização da unidade franqueada, pois trabalham com esquemas de pagamentos efetuados à vista pelo consumidor na boca do caixa, sem o funcionamento de um sistema delivery (o que justificaria a existência de alguns destes treinamentos).

A ausência de treinamentos nos critérios “formatação de loja” e “contabilidade e finanças” podem configurar eventuais conflitos, considerando-se que tais itens são essenciais para o sucesso da franquia, por suas características de reprodução perfeita de padrões e remuneração por faturamento bruto – algo trabalhoso para uma rede que não estabelece padrões de formatação de loja, nem estabelece critérios de treinamento básico em finanças.

Jin Jin: A rede apresenta uma ampla gama de treinamentos. Entretanto, algumas peculiaridades são observadas: a rede trabalha com serviços delivery, mas não fornece treinamentos em telemarketing a seus funcionários. Pelo fato de os pagamentos feitos pelos clientes serem realizados à vista, a rede não disponibiliza treinamentos em telemarketing e cobrança. E, por a rede não comercializar equipamentos junto às franquias, também não disponibiliza treinamento em “assistência técnica” para os equipamentos de suas unidades franqueadas. É a única rede que declara apresentar treinamentos em assessoria de imprensa aos seus franqueados.

Refreshing: Seus franqueados recebem treinamentos bastante extensivos – das funções básicas de formatação de loja às funções de seleção, treinamento e motivação de funcionários. Inclui-se à gama de treinamentos o item “assistência técnica” - mesmo sem a franqueadora ser fornecedora de equipamentos, ela disponibiliza treinamentos de conservação e manutenção básica de equipamentos.

Entretanto, a franquia declara não treinar seus franqueados nos itens “negociação”, “telemarketing”, “cobrança” e “assessoria de imprensa”. O representante da rede justifica a ausência de treinamento em assessoria de imprensa por entender que é um treinamento não-vinculado à atividade-fim da franquia. A isso, associa-se o fato de a empresa estar em fase de atração de novos franqueados, existindo, então, poucas situações onde os atuais franqueados possam utilizar tal técnica.

Giraffas: a rede possui treinamentos extremamente focados na operação prática da unidade franqueada e em critérios de padronização (técnicas de atendimento aos clientes, formatação de loja, produtividade da loja, entre outros). E,

apesar de trabalhar com sistema delivery, não disponibiliza aos franqueados treinamentos em telemarketing. Esse posicionamento pode ser explicado pela existência de um sistema de pedidos desvinculado das operações rotineiras de cada franquia. Também não oferece suporte ao franqueado no que diz respeito aos aspectos relacionados ao gerenciamento administrativo do negócio. Esse posicionamento e evidente, ao se constatar que não é oferecido treinamento básico de aspectos legais vinculados ao ramo de atuação do franqueado, nem a princípios básicos contábeis.

Ao se analisar conjuntamente as características dos treinamentos oferecidos pelas quatro franqueadoras entrevistadas, é nítida a constatação que as franqueadoras possuem muito foco no treinamento de operacionalização da unidade franqueada e critérios que garantam a perfeita adequação da unidade franqueada aos padrões da rede. Por exemplo, todas as redes oferecem treinamentos aos franqueados de como se treinar, selecionar e motivar seus franqueados.

Porém, podem não estar preparando seu franqueado para outros desafios mais complexos que os desafios cotidianos: apenas duas franquias disponibilizam a seus franqueados um treinamento contábil. Apenas uma franquia disponibiliza treinamento em “assistência técnica”. Também apenas uma franquia apresenta treinamento em assessoria de imprensa.

Estes casos podem, em algumas situações, originar conflitos causados pela falta de atendimento a critérios de padronização. Mas como penalizar o franqueado, quando este não recebe instrução clara sobre como funciona o procedimento?

Algumas das fragilidades apresentadas podem ser sanadas em treinamentos pós-inauguração. Todas as franqueadas possuem tais treinamentos. Entretanto, em geral, os treinamentos pós-inauguração são versões reduzidas daqueles propostos anteriormente.

O quadro 21 apresenta os conteúdos dos treinamentos pós inauguração disponibilizados por cada rede entrevistada:

Quadro 21: Conteúdos de treinamentos pós inauguração.

Treinamentos	Franquias			
	Estação do Pão de queijo	**Jin Jin**	**Refreshing**	**Giraffas**
Técnicas de atendimento aos clientes	X	X	X	
Formatação da loja			X	
Implantação da loja			X	
Padrões internos de qualidade		X	X	X
Administração / Gestão do negócio	X	X	X	
Aspectos legais (jurídico)		X		
Gestão do estoque	X	X	X	X
Gestão da qualidade	X	X	X	X
Informática/extranet/intranet		X	X	X
Marketing		X		
Negociação		X		
Planejamento		X		
Seleção da equipe de vendas		X		
Treinamento da equipe de vendas		X		
Motivação da equipe de vendas		X		
Telemarketing				
Cobrança				
Assessoria de imprensa				
Produtividade		X		
Contabilidade e finanças	X	X		
Assistência técnica				

Fonte: Elaborado pela autora.

O quadro 21 evidencia que as considerações anteriores não são esquecidas pelos franqueadores em seus treinamentos: existe uma sensível diferença entre o que foi inicialmente oferecido nos treinamentos anteriores à inauguração e os posteriores à inauguração.

Observa-se que número de treinamentos oferecidos é bastante inferior aos oferecidos antes da inauguração da loja. Porém, pode-se dizer que em algumas redes os treinamentos pós inauguração complementam as lacunas existentes dos primeiros treinamentos. Um exemplo nítido é o que ocorre na rede Estação do Pão do queijo:

em seus treinamentos pós-inauguração, são inclusos treinamentos básicos de contabilidade e finanças.

Os treinamentos pós inauguração, dentre os entrevistados, buscam reforçar o treinamento recebido antes da inauguração. Tal postura é evidenciada por Dant e Schul (2001), que vêem treinamentos como processos de melhoria interna por atendimento perfeito a padrões pré-estabelecidos. Por este motivo, em algumas situações, a presença do franqueado é considerada item não-obrigatório em treinamentos pós-inauguração.

Para a rede Giraffas, a não-obrigatoriedade é vinculada ao sucesso do primeiro treinamento: uma vez bem-sucedido, não precisa ser repetido, uma vez que não existem mudanças significativas no conteúdo ministrado em ambos os treinamentos. Um outro motivo que explica tal postura é o fato que cada unidade franqueada conta, obrigatoriamente, com um gerente operacional da unidade, que pode substituir o franqueado em tais treinamentos.

Posturas diversas são adotadas nos itens “periodicidade do treinamento pós-inauguração” e “pagamento de treinamentos”, conforme mostra o quadro 22:

Quadro 22: Características de treinamentos pós inauguração.

Características dos treinamentos pós-inauguração	Franquias			
	Estação do Pão de queijo	**Giraffas**	**Jin Jin**	**Refreshing**
Periodicidade do treinamento pós-inauguração	A cada semestre	Anualmente ou a cada solicitação do franqueado	A cada trimestre	Uma vez ao ano
Pagamento de treinamentos	Incluso no valor da taxa de franquia	Incluso no valor da taxa de franquia	Realizado pelo franqueado a cada treinamento	Incluso no valor da taxa de franquia
Presença do franqueado no treinamento	Obrigatória	Não obrigatória	Obrigatória	Obrigatória

Fonte: Elaborado pela autora

Existe uma particularidade em relação ao item “pagamento”: três franqueadoras (Estação do Pão de Queijo, Giraffas e Refreshing) listaram o treinamento pós-inauguração como incluso em taxas de franquia. A verdade é que a franquia se responsabiliza pelo pagamento do treinamento pós inauguração apenas quando a

franqueadora institui algum novo padrão. Por isso, foi constatado com a pesquisa que a comunicação de novas normas para franquias ocorre inicialmente nas unidades cujos contratos estejam próximos de seu término, para facilitar a adaptação do ponto e procedimentos. Essa postura é explicada pelo fato de o franqueado normalmente já ter tido o retorno de seu investimento.

Nas demais franquias, em começo e meio de contrato, a franqueadora estrutura procedimentos parciais de comunicação de novos padrões, uma vez que é muito dispendioso ao franqueador financiar todos os treinamentos de todos os franqueados de uma só vez.

Pelo mesmo motivo, todas as redes entrevistadas negociam os prazos de adaptação de unidades franqueadas a novos padrões. Foi constatada a preocupação dos entrevistados em não sobrecarregar o franqueado com novos custos de operação.

5.5.3.3 MANUAIS DE FRANQUIA

Conforme disposto na Lei 8.955/1994, a franqueadora é obrigada a disponibilizar aos seus franqueados manuais de franquia. Tais manuais objetivam solucionar dúvidas dos franqueados, por meio da compilação escrita dos procedimentos operacionais padronizados.

Todas as franquias entrevistadas declararam possuir um portal online onde, por meio do acesso identificado de franqueados, é possível se consultar o que dispõem os manuais de franquias. Também segundo as redes entrevistadas, os procedimentos operacionais da franquia são disponibilizados pelos manuais de franquia.

Juntamente com as consultorias de campo e vistorias, os manuais são os instrumentos de padronização mais utilizados pelas franquias. São muito utilizados pelos franqueados entrevistados, à medida que seu fácil acesso ajuda a sanar dúvidas de maneira mais ágil que o questionamento direto ao franqueador.

Observou-se que todas as redes entrevistadas entregam ao franqueado, na ocasião da assinatura do contrato, alguns exemplares de manuais de operação. A entrega dos exemplares, em todos os casos, ocorre mediante assinatura de um termo de confidencialidade, que prevê responsabilidades no uso dos manuais e penalidades na ocasião de seu uso inadequado (por exemplo, empréstimos a terceiros, cópias não autorizadas, etc.). Entretanto, não foi relatado por nenhum dos entrevistados conflitos relacionados à má-utilização dos manuais entregues, seja durante a vigência contratual, seja na devolução destes após o término do contrato.

5.5.3.4 CONSULTORIA DE CAMPO

Para Plá (2001), as franqueadoras, para garantir o sucesso da rede, disponibilizam às franqueadas serviços especializados para maximizar os resultados de seus esforços. Maricato (2006) propõe que tais consultorias visem fiscalizar, acompanhar e orientar o franqueado, ajudando-o a resolver problemas e obter sucesso.

Esses serviços especializados (ou consultorias de campo) podem ser constituídos por membros da própria franqueadora ou por consultorias contratadas para este fim. Normalmente, as consultorias externas efetuam estudos de variáveis estratégicas da rede. Já as consultorias internas normalmente são focadas na melhoria de procedimentos operacionais da rede (PLÁ, 2001). Porém, conforme evidenciado abaixo, essa configuração nem sempre é regra.

As redes entrevistadas declararam contratar consultorias para os fins evidenciados no quadro 23:

Quadro 23: Serviços prestados por consultorias.

<table>
<tr><th rowspan="2">Franquias</th><th colspan="2">Serviços prestados</th></tr>
<tr><th>Consultoria Externa</th><th>Consultoria Interna</th></tr>
<tr><td rowspan="4">Estação do Pão de queijo</td><td>Avaliação de satisfação de franqueados</td><td rowspan="4">Avaliação de satisfação de franqueados</td></tr>
<tr><td>Influência de marca</td></tr>
<tr><td>Potencial de consumo</td></tr>
<tr><td>Mudanças de mercado alvo</td></tr>
<tr><td>Giraffas</td><td>Potencial de consumo</td><td>Avaliação de satisfação de franqueados</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Jin Jin</td><td>Avaliação de satisfação de franqueados</td><td rowspan="2">Avaliação de satisfação de franqueados</td></tr>
<tr><td>Mudanças de mercado alvo</td></tr>
<tr><td rowspan="3">Refreshing</td><td>Potencial de consumo</td><td>Avaliação de satisfação de franqueados</td></tr>
<tr><td rowspan="2">Mudanças de mercado alvo</td><td>Influência de marca</td></tr>
<tr><td>Mudanças setoriais</td></tr>
</table>

Fonte: Elaborado pela autora.

Observa-se que todas as redes realizam por conta própria serviços de avaliação de satisfação de franqueados. Um dos entrevistados, o representante da

rede Refreshing, por ter anos de experiência à frente de uma consultoria atuante no setor de franchising, declarou realizar por conta própria estudos de influência da marca franqueada e mudanças do setor.

A consultoria de campo é solicitada pelos franqueados ou é aplicada em vistorias realizadas por franqueadores nas unidades franqueadas. Longe de se ter um caráter punitivo, a consultoria de campo busca identificar desconfigurações nas lojas, com o intuito básico de se minimizar falhas e melhorar processos. A remuneração de tais serviços está embutida na taxa de royalties paga mensalmente pelo franqueado.

É percebido que os entrevistados valorizam muito o trabalho de consultorias especializadas, por visualizar, por meio de seus estudos, alternativas melhores para a rede e todo o setor.

É nítido, também, que tanto franquias jovens quanto franquias maduras contratam serviços especializados externos. As primeiras, por buscar melhor colocação no mercado e maximizar resultados e as outras, por sempre tentar inovar seu formato tradicional, buscando medir influência e penetração de marca em seus públicos-alvo.

A consultoria de campo pode ocorrer tanto na sede do franqueado como na própria loja do franqueado ou em lugar por esse indicado. Ocorrerá na sede do franqueador especialmente se o franqueado estiver com necessidade urgente de orientações e o serviço de consultoria não tiver condições de se deslocar rapidamente até a unidade franqueada.

A falha ou a deficiência da consultoria é um dos principais motivos de divergência entre franqueadores e franqueados. Se a consultoria não é eficiente, o franqueado chega à conclusão de que não vale a pena manter a marca e pagar os royalties, iniciando um processo de distanciamento que, se não for detectado e reparado, pode levar à existência de conflitos e até ao rompimento com o franqueador, como evidenciado por Maricato (2006), Prado (2008) e Plá (2001).

5.5.3.5 AUXÍLIO NA ANÁLISE E ESCOLHA DE PONTO COMERCIAL

O ponto comercial é um fator crítico de sucesso. Para Stern (2002), com o desenvolvimento de novos formatos do varejo, é cada vez mais difícil localizar pontos de qualidade com valores adequados ao negócio.

Segundo o disposto na Lei 8.955/1994, o franqueador é obrigado a dispor em seu instrumento contratual se presta auxílio na análise e escolha de ponto comercial para a unidade franqueada.

Porém, segundo Prado (2008) e Plá (2001), poucas franqueadoras efetivamente ajudam o franqueado na negociação de pontos comerciais para seus estabelecimentos. É sabido que com o aval de uma franqueadora, existem maiores vantagens para o franqueado na negociação de aluguéis junto aos proprietários. Os locadores preferem alugar seus imóveis para franquias, pelo menor risco a que seus imóveis se expõem e pela valorização de seu imóvel.

Ainda assim, boa parte das franqueadoras dá preferência a franqueados que já tenham em vista algum ponto comercial, por não terem estrutura para realizar análises de localização comercial em locais distantes da sede da franqueadora. Franqueadoras que procedem desta maneira normalmente têm problemas relacionados à vistorias.

As redes entrevistadas possuem cláusulas contratuais de auxílio ao franqueado de análise e seleção de pontos comerciais. A análise efetuada pelas redes abrange os mais diversos critérios: a rede Estação do Pão de queijo auxilia o franqueado a selecionar seu ponto comercial mediante análise de fluxo de pedestres no ponto selecionado. Na rede, o candidato a franqueado já chega à franquia com uma proposta de localização em mente, que é avaliada pelo critério citado pelo franqueador. As franquias Giraffas, Jin Jin e Refreshing adotam métodos idênticos de avaliação de ponto comercial, partindo de uma análise ampla a uma análise regional.

Inicialmente, as franqueadoras analisam movimentos da concorrência na região. A seguir, efetuam pesquisas regionais para analisar se o mercado local é promissor. Após essas duas fases, realizam pesquisas empíricas, de busca por posicionamento em praças de alimentação de shoppings centers regionais ou buscam analisar o movimento de pedestres (ou carros) em determinados pontos da cidade. Este procedimento é adotado mesmo quando o franqueado já tem um ponto pré-selecionado. As referidas redes têm predileção por localizações em shoppings centers, conforme citado por Maricato (2006).

Justamente por estabelecerem contratualmente a análise de pontos comerciais, a franqueadora é obrigada pela Lei 8.955 a preservar o franqueado de avanços de outros franqueados (ou de lojas próprias) da saturação de determinado território e da “canibalização” das unidades.

As redes entrevistadas também instituem em seus contratos abrangência territorial de cada unidade franqueada. Entretanto, é nítida a diferença de critérios adotados pelos entrevistados: a rede Estação do Pão de Queijo institui para cada unidade franqueada, em seus contratos, abrangência territorial média equivalente a

um bairro, assim como a rede Giraffas. A rede Jin Jin adota um posicionamento diferente: impõe a suas franqueadas uma abrangência territorial equivalente a uma cidade (exceto em cidades maiores, como São Paulo). Já a rede Refreshing, apesar de declarar possuir tais medidas em seu instrumento contratual, não soube definir a abrangência territorial de cada unidade franqueada.

A inadequação da abrangência territorial à atuação das unidades franqueadas pode desencadear grandes conflitos entre as franqueadas – o que envolve diretamente, por consequência, o franqueador. Quando questionados sobre critérios de localização de unidades franqueadas, os entrevistados apresentam preferências bastante diversas:

A rede Estação do Pão de Queijo, por também realizar o fornecimento de matérias primas, prioriza inicialmente localidades próximas de seu centro de distribuição. Por conta disso, atualmente, a franquia não tem estrutura para se expandir para locais mais distantes da sede da franqueadora. A expansão para locais mais distantes pode ocasionar restrições à operação da franquia. A rede também considera a existência de concorrentes nas cidades onde se instalará, considerando-se que seu produto e formatação de loja são explorados por outras redes maiores. Por fim, a franquia declara preferir localidades movimentadas, como centros de cidades, zonas de acesso intenso e shoppings.

A franqueadora é obrigada a rede Giraffas, como anteriormente exposto, assume declaradamente sua preferência por instalação em shoppings. Entretanto, também possui instalações em outras localidades de acesso intenso, como em pátios de hipermercados e próximo a centros comerciais.

Entretanto, ao contrário das outras entrevistadas, desconsidera o número populacional de habitantes da cidade onde a franquia será instalada, por entender que em cidades menores também existem consumidores e a rede pode disponibilizar formatos adequados. A franquia também desconsidera a atuação de concorrentes na localidade escolhida.

Já a rede Jin Jin considera, essencialmente, três critérios principais: 1) localização em shoppings, 2) número populacional da cidade onde a franquia será instalada e 3) a existência de concorrentes em determinadas localidades. No decorrer do estudo, foi evidenciado que a franquia Refreshing, por estar em meio a um processo de expansão, definiu metas claras de localização de unidades

franqueadas[22]. Ela declara possuir preferência por localização em shoppings e por cidades de número populacional elevado. É salutar o fato de a franquia limitar sua ação em algumas localidades: na busca pelo fornecimento de produtos que primem pela qualidade, a rede prefere se abster do crescimento em regiões onde não se encontre matéria-prima fresca em volumes mínimos para operacionalização da unidade franqueada[23].

Especialmente em redes que atuam com sistema delivery, a invasão de territórios é fato comum no dia-dia das franqueadoras. As franqueadoras, nessas situações, adotam diferentes posturas, que vão da adoção de advertências à suspensão de contratos de franquia por sucessivas infrações cometidas pela franqueada.

Nesse sentido, todas as franquias entrevistadas declararam não ter conflitos diretos com seus franqueados motivados pela localização da unidade franqueada, pelo fato de a seleção do lugar ter sido avaliada em conjunto com o franqueado. Também é evidenciado no contrato de franquia das entrevistadas a exclusividade de território garantida ao franqueado.

A declarada ausência de conflitos por localização de algumas redes encontra razão, quando são observados mais atentamente os procedimentos das redes: a rede Giraffas, que mantém parte de suas lojas atuando também no sistema delivery, mantém um sistema de telefonia gratuita (0800) que se encarrega de repassar para as franqueadas da região os pedidos. Não são efetuados pedidos diretamente com a franquia: antes passam por este sistema de distribuição. E a rede Jin Jin, apesar de atuar no ramo delivery, não relatou conflitos ocasionados pela invasão de territórios por franqueados.

No critério “conflitos por localização”, uma ressalva deve ser feita: uma das redes entrevistadas, a Refreshing, não apontou conflitos relacionados à localização da franquia. Entretanto, quando posteriormente perguntada sobre causas de conflitos recentes, listou “conflitos por localização” como motivo de conflito recente junto a uma franqueada. Tal discussão é mais evidente no item 5.7.5 do presente estudo.

[22] A referida rede possui, em seu site, links de prospecção de candidatos indicando locais preferenciais de instalação de unidades franqueadas.
[23] A rede oferece produtos vinculados à linha “alimentação saudável”, tendo em seu cardápio boa parte dos itens frescos.

5.5.3.6 LAYOUT E PADRÕES ARQUITETÔNICOS

Item essencial à padronização de produtos e serviços, a instauração de padrões arquitetônicos e o layout são os critérios que levam o consumidor a identificar instantaneamente a rede à qual pertence a unidade franqueada.

Toda franquia requer um padrão visual, assim como um projeto arquitetônico. A fachada deve ser padronizada e atraente, identificada com o produto, pois é o primeiro elemento identificador e de atração de clientes.

A padronização inclui tudo o que é necessário na loja, não só para seu funcionamento regular, como também para atrair e conquistar o cliente: projeto arquitetônico, segurança, facilidade de acesso, mobiliário, divisões internas, pintura, placa de fachada, neons, totens, entre outros.

A comunicação visual é um dos pontos mais importantes na formatação do sistema, pois permite identificar a rede e fortalecer a franquia, além de fazer com que o cliente se oriente com mais facilidade e memorize a marca. Deste modo, o padrão visual deve repetir-se nas embalagens, uniformes, pratos, indicação de sanitários, cardápios, folhetos e onde mais for possível.

Normalmente, o processo de ambientação de lojas é iniciado após a firmação do contrato de franquia entre o franqueador e o franqueado. Assim, após a seleção de um ponto, a franquia encaminha ao local um arquiteto responsável pelo padrão arquitetônico de toda a rede, a fim de avaliar o imóvel e indicar as adequações necessárias. Normalmente, o custo deste serviço é incluso na taxa de franquia paga pelo franqueado.

Após esta fase, a unidade franqueada se adequa ao proposto pelo arquiteto, realizando reformas e outras adequações necessárias ao funcionamento padronizado do ponto. Normalmente, esta etapa é financiada pelo próprio franqueado. E, com o término das reformas, a franqueadora volta ao ponto comercial para verificação das reformas realizadas. Essa é a primeira vistoria realizada pela rede, e nesta visita é identificada a adequação proposta pela consultoria.

Um franqueado cuja loja não atende à padronização e à formatação exigidas desgasta a imagem da marca e prejudica toda a rede. Para Reis Neto (2007), nesse caso, o franqueador deve usar com o franqueado infrator as medidas recomendadas como corretivas no contrato, se tentativas amigáveis de corrigir seu comportamento não forem eficazes.

Quando existem mudanças no padrão arquitetônico da rede, conforme citado anteriormente, as redes entrevistadas costumam adotar prazos flexíveis de adequação da rede. Estes prazos variam de acordo com o status do contrato de cada franqueado. Tais precauções, entretanto, não se mostraram suficientes para inibir conflitos existentes entre franqueadas e franqueadoras. As quatro redes entrevistadas declararam ter tido conflitos com suas franqueadas relacionados à adequação de padrões arquitetônicos a novos padrões. Os conflitos eram previstos contratualmente, sendo previstas penalidades para descaracterização de ponto comercial. Não ficou evidente na pesquisa se foram aplicadas as penalidades.

Duas franquias entrevistadas relataram já ter tido conflitos relacionados à adequação de franqueados a novos padrões de operação e layout (as redes Estação do Pão de Queijo e Refreshing). Tais conflitos foram selecionados de maneira idêntica: ambos foram solucionados mediante negociação entre as partes (franquia – franqueado). A solução dos conflitos apresentados é analisada no item 5.5.

5.5.3.7 VISTORIAS (OU SUPERVISÃO DE REDE)

Todas as quatro redes entrevistadas relataram realizar vistorias junto às suas unidades franqueadas. As vistorias nas franquias entrevistadas ocorrem, em média, uma vez ao mês. As redes Jin Jin e Refreshing comunicam as vistorias com antecedência às franqueadas. A rede Refreshing declara que em casos onde houve denúncias de desconfigurações, a vistoria é realizada em caráter surpresa.

Mesmo adotando tal posicionamento, a rede Jin Jin declarou possuir conflitos pós-vistorias frequentes. Tais conflitos são, normalmente, originados da contestação dos franqueados às observações realizadas pelas vistorias. Para minimizá-los, a rede oferece ao franqueado a possibilidade de se justificar a infração cometida. Este instrumento está disposto contratualmente.

As vistorias podem evidenciar muitas desconfigurações frequentes de algumas unidades franqueadas. Nessas situações, em caráter punitivo, as franquias entrevistadas aplicam multas. A aplicação de multas é realizada, normalmente, quando advertências, consultoria de campo e o diálogo não surtem resultado, e quando a desconfiguração encontrada é de responsabilidade única do franqueado (por isso, desconsideram-se variáveis fora do controle do franqueado, como as variáveis econômicas).

Na rede Jin Jin, as multas ajudam a “disciplinar e prevenir novos conflitos”. Ainda segundo a entrevistada, “quando ocorre uma desconfiguração em uma unidade

franqueada, é papel do franqueador disciplinar o franqueado infrator, sob pena de perder o controle da rede”

Tema polêmico e igualmente conflituoso, a aplicação de multas pelos franqueadores é frequentemente citado pelos especialistas como uma das principais fontes de problemas para as redes. De caráter disciplinador, as multas têm o intuito básico de se chamar a atenção do franqueado de modo a ele se adequar aos padrões estabelecidos pela rede, para que se mantenha a unidade da rede. Por isso, vários autores chamam a atenção para o caráter preventivo das multas (PRADO, 2008; PLÁ, 2001; MARICATO, 2006; MAURO, 2007). Parte-se do pressuposto que, com a aplicação de multas previstas contratualmente e com o desembolso financeiro consequente, os franqueados evitarão incorrer em novas falhas. Neste contexto, as multas são métodos de prevenção a conflitos ainda maiores - como a falta de controle da rede, por exemplo.

Porém, nem sempre as multas são encaradas como um elemento de auxílio na prevenção de conflitos. Muitos franqueados se sentem injustiçados quando multados e – por consequência – podem vir a não honrar o pagamento de multas. Em algumas situações, o franqueado pode até mesmo reconhecer seu erro – e se recusar a pagar o débito devido. Assim, a ação que originalmente visava reduzir conflitos origina conflitos ainda maiores.

Para se minimizar os conflitos derivados da aplicação de multas, algumas redes negociam o valor das multas aplicadas. Dentre as entrevistadas, duas redes (Refreshing e Giraffas) relataram negociar o valor de multas aplicadas junto às suas franquias.

O tema “negociação de multas” apresenta diversos posicionamentos. A rede Estação do Pão de Queijo relatou disponibilizar meios para o franqueado justificar sua infração, além de contar com consultoria de campo, manuais e procedimentos de advertência – de tal modo que, quando a multa finalmente é aplicada, não existe espaço para negociações. Já a rede Giraffas relata que mesmo dispondo de procedimentos “pré-multa” (as já citadas consultorias de campo, advertências e manuais), há negociação de valores junto aos franqueados multados. Para ele, tais medidas podem minimizar conflitos.

Porém, tal ação não parece ser suficiente para se evitar conflitos na rede: mesmo com espaço a negociações, existem conflitos relacionados às multas aplicadas. Para resolver tais conflitos, novamente a rede declarou buscar negociar

posições junto aos franqueados. De tal posicionamento, origina-se uma questão: A rede apresenta maiores conflitos por causa de sua abertura a discutir taxas de multas ou previne conflitos mais graves?

Talvez a segunda opção seja a mais adequada. A rede declarou que, mesmo tendo muitos conflitos causados pela incidência de taxas, eles não sofrem processo de "escalonamento" - conseguem ser resolvidos pela negociação entre as partes, sem a intervenção de terceiros ou da justiça estatal.

Em algumas situações, foram observados conflitos originados da aplicação de multas: um dos conflitos frequentes relatados pela rede Giraffas (a inadimplência de taxas) está vinculada a este critério: o franqueado poderia "se sentir injustiçado" pela aplicação da multa e simplesmente deixar de efetuar pagamentos à franqueadora (royalties, taxa de propaganda e demais taxas) – o que origina um conflito ainda maior que o inicial. Ou, por saber que a rede negocia as multas, o franqueado pode adotar uma atitude ainda mais condenável: mesmo reconhecendo sua culpa, deixar de pagar multas e as taxas obrigatórias, com o intuito de "forçar" o franqueador a propor acordo de valores.

Nesta situação, a rede adota uma postura inflexível. Partindo-se do pressuposto que a rede apresenta diversos métodos de prevenção de multas (chegando a negociá-las), quando o franqueado deixa de efetuar pagamentos de taxas básicas (royalties, taxas de propaganda), a rede aciona a franqueada judicialmente a cumprir o que foi estabelecido contratualmente. Quando a rede aciona a justiça estatal, normalmente a relação franquia-franqueado já está bastante fragilizada, de maneira que existe a busca por um operador mais eficiente que o conflituoso.

Nem sempre o não-pagamento de taxas é caracterizado por "manobras" por parte do franqueado. Às vezes, existem motivos diversos que levam o franqueado a não conseguir honrar seus compromissos, que não são causa da falta de compromisso ou empenho do franqueado. Os motivos mais citados pelos entrevistados são: Problemas relacionados ao ponto; Problemas relacionados à concorrência; Problemas do contexto econômico local (por exemplo, taxas altas de juros e inflação); Problemas pessoais do franqueado que o levam a descuidar, temporariamente, do negócio (por exemplo, falecimentos de pessoas próximas); Mudanças no público-alvo da franquia; Desastres naturais.

As franquias entrevistadas declaram não abandonar seu franqueado em situações de crise. Como relatado anteriormente, a consultoria de campo também visa auxiliar o franqueado em questões além de procedimentos operacionais. E, em algumas situações, as franqueadoras entrevistadas desenvolvem um plano personalizado para a franquia com problemas, visando reestruturar o movimento de clientes e recuperar o faturamento perdido.

Algumas franqueadoras entrevistadas (Giraffas e Jin Jin) relataram suspender em caráter temporário os pagamentos de taxas efetuados à franqueadora em casos extremos. Por exemplo, na ocasião das chuvas que assolaram o estado de Santa Catarina, a rede Giraffas suspendeu em caráter temporário o pagamento de royalties das unidades atingidas pela catástrofe, por entender que, em tais situações, não existe possibilidade de o franqueado produzir receita – quem dirá, efetuar pagamentos de royalties.

Tais posicionamentos evidenciam que as franqueadoras buscam, na medida do possível, auxiliar as franqueadas mesmo em situações muito sensíveis.

Isso corrobora o proposto por Prado (2008), que propõe que as redes de franquia são, antes de tudo, "redes de relacionamento".

5.5 COMUNICAÇÃO

Prado (2008) propõe que a melhor estratégia de prevenção de conflitos reside na comunicação eficaz entre o franqueador e seus franqueados. E, como foi evidenciado anteriormente, grande parte dos conflitos são originados por falhas na padronização – em conjunto com falhas de comunicação entre os agentes.

Assim, neste item são discutidos critérios que possam ajudar a classificar se a comunicação entre as franqueadoras e as franqueadas acontece de maneira eficaz[24].

5.5.1 SUPORTE ÀS DÚVIDAS DE FRANQUEADOS

Para minimizar dúvidas dos franqueados, as franqueadoras criam suportes de atendimento ao franqueado.

Tal suporte é utilizado em casos onde a consultoria não dispõe de tempo para se deslocar até a franquia para prestar auxílio, ou a dúvida não está relacionada nos manuais de franquias. Além de ser uma obrigação do franqueador, o pronto suporte às dúvidas do franqueado mostra comprometimento com a rede.

---

[24] Como evidenciado no capítulo 4 (metodologia), a autora não teve acesso aos franqueados da rede, de maneira que, para se diminuir o viés das respostas, foram elaborados critérios de perguntas totalmente baseados em instrumentos contratuais.

O custo do suporte é incluso nos royalties pagos pelos franqueados e é incluso na taxa de franquia paga. Todos os franqueados cadastrados têm direito a ele.

Cada franquia elabora métodos de suporte que julga convenientes para melhor atender às dúvidas de seus franqueados. Dessa maneira, todos os quatro entrevistados declaram apresentar diferentes meios de dar suportes aos franqueados. E este suporte é efetuado das mais diversas maneiras, como mostrado no quadro 24:

Quadro 24: Meios de comunicação adotados pelas redes.

Franquias	**Meios de comunicação adotados pelas redes**
Estação do Pão de Queijo	Conversa telefônica
Giraffas	Visitas pessoais, conversa telefônica, e-mail, *call center*, carta, jornal interno.
Jin Jin	Visitas pessoais, conversa telefônica, e-mail, *call center*, carta, jornal interno.
Refreshing	Visitas pessoais, conversa telefônica, e-mail.

Fonte: Elaborado pela autora

As redes adotam diferentes meios de comunicação junto aos seus franqueados. A rede Estação do Pão de Queijo mantém suas comunicações com os franqueados por meio de conversas telefônicas.

Já as redes Giraffas e Jin Jin, por sua vez, além de conversas telefônicas, se mostram abertas para receber visitas dos franqueados à sede da franqueadora (ou, em algumas situações, ir até o franqueado por meio da consultoria de campo). Também estabelecem um call center exclusivo para o franqueado visando, por meio de funcionários treinados, a adequada solução de dúvidas dos funcionários. Também são estimuladas comunicações via e-mail e carta. As duas redes mantêm jornais internos, visando estreitar a comunicação entre os franqueados e a franquia. E a rede Refreshing mantém contato com seus franqueados principalmente por meio de visitas pessoais, conversas telefônicas e o envio de e-mails.

O uso de diferentes meios de comunicação pode ser explicado pelo tempo de existência das redes e número de franqueados. As duas entrevistadas que mostraram meios de comunicação mais abrangentes (Giraffas e Jin Jin) possuem 23 e 17 anos de existência, respectivamente; além de possuírem grande número de unidades

franqueadas (280 e 50 unidades, respectivamente). Isso pode significar que as redes, quando atingem maturidade operacional, dão maior importância à comunicação efetuada na rede, talvez por já terem enfrentados problemas originados da falta de comunicação, além de terem atingido um número de franqueadas que não permite soluções mais simples, como visitas pessoais.

A rede Jin Jin citou a existência de conflitos anteriores causados pela dificuldade de acesso imediato do franqueado ao suporte da rede. Após a instalação do sistema de call center, os conflitos na rede originados por problemas de comunicação diminuíram drasticamente. Já as redes Estação do Pão de Queijo e Refreshing, por terem menor tempo de existência (1 e 2 anos) e menor número de franqueados (ambas com 3 unidades), podem, temporariamente, agir por meio de comunicações telefônicas e visitas pessoais às unidades.

É importante ressaltar, entretanto, que tais métodos são bem-sucedidos nas referidas franquias porque possuem pequeno número de franqueados e suas lojas estão situadas em localidades próximas da sede da franqueadora.

Cabe aqui uma observação: a rede Estação do Pão de Queijo declarou na entrevista solucionar dúvidas dos franqueados apenas por meio de conversas telefônicas.

Este procedimento, isoladamente, pode ser considerado inapropriado para uma rede de franquias. O franqueado, justamente por sua proximidade com a sede, pode demonstrar insatisfação com o meio de comunicação adotado pela rede.

Porém, todas as redes declaram buscar responder rapidamente às dúvidas dos franqueados. Em média, as redes entrevistadas declaram responder a maioria dos questionamentos e maneira imediata ou num prazo de até 5 dias. Uma das redes entrevistadas, a rede Jin Jin, tem como padrão apresentar respostas aos questionamentos em até dois dias.

Tais medidas podem auxiliar a se prevenir conflitos relacionados ao suporte. Para Prado (2008), vários conflitos em franquias são originados de falhas no suporte disponível aos franqueados. Tais conflitos podem ser ocasionados pela ineficiência do suporte prestado, atendimento burocratizado, até a demora em se responder aos questionamentos dos franqueados. Aparentemente, este panorama não é válido nas organizações estudadas.

5.5.2 ENCONTROS DE FRANQUEADOS

Apontado como uma das principais ferramentas de prevenção de conflitos, os encontros de franqueados, segundo Prado (2008), propiciam a comunicação integrada entre todos os agentes da rede – franquias, consultores, franqueadora.

Tais encontros consistem na reunião de todos os envolvidos em uma relação de franquia – muito especificamente, os franqueados. Tais encontros ocorrem em intervalos variáveis, com datas e locais antecipadamente comunicados.

Os encontros possuem, normalmente, um fio condutor: as discussões elaboradas em tais encontros possuem temas de interesse geral, como números e dados das lojas da rede, planejamento estratégico, inovações e resultados propostos, entre outros.

Em algumas situações, são selecionadas localidades aprazíveis para a realização de tais encontros que, então, passam a ser chamados de "convenção de franqueados". Os custos de tais convenções são compartilhados por todos os franqueados e pela franqueadora.

São muito recomendados por especialistas por estreitar o relacionamento entre as partes e propiciar um meio muito eficaz de comunicação diretas - o que, em última análise, pode prevenir conflitos causados por falhas na comunicação entre as partes.

Três redes entrevistadas possuem encontros de franqueados previstos: as redes Giraffas, Jin Jin e Refreshing. Os encontros de franqueados previstos nas organizações entrevistadas apresentam diferentes periodicidades: a rede Jin Jin realiza reuniões de franqueados a cada semestre e a convenção, anualmente. Já a rede Refreshing organiza encontros (reuniões) de franqueados anualmente. E a rede Giraffas organiza reuniões trimestrais com seus franqueados, e uma convenção a cada dois anos.

Os diferentes posicionamentos das franqueadoras pode ser explicados, normalmente, pelo tamanho de suas redes: as redes Giraffas e Jin Jin, por terem maior número de franqueados, têm maiores necessidades de realizar encontros e convenções e franqueados, uma vez que a comunicação entre os integrantes da rede é mais complexa por causa do número de membros da organização. Encontros e convenções assumem, então, um caráter estratégico, dado que a perda de contato com os franqueados pode ocasionar falta de controle da rede e não-integração dos membros.

O número de franqueados explica, também, o porquê da rede Giraffas realizar convenções mais espaçadas (a cada dois anos): o número de franqueados dificulta até mesmo a seleção de um ponto de reunião, considerando-se que os 280 franqueados normalmente vão acompanhados.

5.5.3 PARTICIPAÇÃO DO FRANQUEADO NA MELHORIA DA REDE

Conforme evidenciado, a padronização de operações é fator-chave para o sucesso das redes de franquia. E seu maior ou menor sucesso pode ser dado pelo grau de adoção de tais procedimentos pelos franqueados.

Porém, especialistas recomendam que o franqueador crie canais para o franqueado sugerir melhorias nas operações da rede, objetivando o fortalecimento da mesma. Ao se discorrer sobre este tema, é sempre válido lembrar que o produto de maior sucesso do McDonalds, o Big Mac, é produto da sugestão de um franqueado (PRADO, 2008). Assim, para que o franqueado consiga propor sugestões de melhoria, o franqueador precisa criar, primeiramente, canais de comunicação eficientes para facilitar a comunicação entre franqueados e franqueador.

Além disso, precisa efetivamente escutar o que o franqueado propõe: afinal, como propõem Martinelli e Almeida (1997), um canal de comunicação eficiente pressupõe que as partes, além de ouvirem o que foi dito, apreendam seu significado, buscando adequar o ouvido ao contexto buscando, assim, influenciar comportamentos.

Desta maneira, são analisados os três temas relacionados à participação dos funcionários na evolução da rede: critérios relacionados ao fornecimento de matérias-primas, critérios relacionados a padrões da rede e critérios relacionados à participação do franqueado em questões-chave das franquias.

5.5.3.1 FORNECIMENTO DE MATÉRIAS-PRIMAS

As inovações propostas pelos franqueados podem ser ferramentas essenciais para a evolução e continuidade da rede. Especialmente no que diz respeito ao fornecimento de matérias-primas para as unidades franqueadas.

Como visto anteriormente, as redes padronizam relações de fornecimento com as franqueadas: ou é a própria franqueadora quem fornece os insumos, ou o fornecimento é realizado por meio de fornecedores cadastrados.

Porém, nem sempre tais opções são válidas: existem situações onde, por problemas diversos, os fornecedores cadastrados não podem ser acionados (pelo

menos, não em tempo hábil). Ou quando o fornecedor cadastrado deixa de atender às especificidades da rede.

Assim, podem existir duas soluções possíveis: paralisar o funcionamento da franquia até a chegada das matérias-primas ou, então, cadastrar fornecedores locais alternativos que atendam às especificidades das redes.

Em situações onde a franqueadora terceiriza o fornecimento de matéria-prima (isto é: não fabrica nem distribui diretamente tais materiais), a primeira opção pode ser a mais viável. Assim, das quatro redes entrevistadas, duas redes (Estação do Pão de Queijo e Refreshing) declaram aceitar sugestões dos franqueados quanto à mudança de fornecedores, existindo a alteração contratual subsequente.

A rede Estação do Pão de Queijo, por fornecer matérias-primas essenciais ao funcionamento das franquias, permite a alteração de fornecedores apenas no que diz respeito ao fornecimento de produtos secundários (doces, sucos), mas nunca de seu produto principal (salgados e pães de queijo). Já a rede Refreshing, por motivos citados anteriormente, também adequa seus contratos em função da disponibilidade local de matérias-primas frescas (no caso, verduras e frutas). A rede foi formatada para funcionar apenas com produtos frescos, de maneira que sua indisponibilidade caracteriza encerramento de atividades.

Todas as redes entrevistadas declaram possuir fornecedores cadastrados, e duas franquias (Estação do Pão de Queijo e Jin Jin) fornecem produtos às franqueadas.

Conflitos menores relacionados ao fornecimento de matérias-primas foram relatados pelas redes Estação do Pão de Queijo, Jin Jin e Giraffas.

A rede Estação do Pão de Queijo declarou existirem conflitos relacionados aos prazos de entrega dos produtos pelos fornecedores, o que gera conflitos junto a seus franqueados. Já a rede Giraffas, além de possuir problemas relacionados aos prazos de entrega de produtos, também possui conflitos relacionados à qualidade dos produtos entregues às franquias, assim como a rede Jin Jin.

Tais conflitos podem ter origem no contrato firmado entre a franqueadora e a franqueada. Os franqueadores estabelecem contratualmente quem são os fornecedores cadastrados, mas alguns não estabelecem outros critérios normatizadores, como pode ser visto no quadro 25.

Como é mostrado no quadro 25, cada franquia adota diferentes critérios. A rede Estação do Pão de Queijo, por fornecer seus produtos às franqueadas, dispõe em seu

contrato, além de fornecedores cadastrados, prazos de fornecimento e regulamenta de procedimentos de entrega (como dias e horários de entrega). O mesmo se dá com a rede Giraffas, que não efetua fornecimentos de produtos.

Quadro 25: Critérios Contratuais de fornecimento.

Critérios contratuais de fornecimento	**Redes**			
	Estação do Pão de Queijo	**Giraffas**	**Jin Jin**	**Refreshing**
Fornecedores cadastrados	Existem	Existem	Existem	Existem
Estipulação de prazos de fornecimento de produtos	Existem	Existem	Não existem	Não existem
Estipulação de valores mínimos de compras	Não existem	Não existem	Não existem	Não existem
Regularização de procedimentos de entrega de produto	Existem	Existem	Não existem	Não existem

Fonte: Elaborado pela autora.

Já as redes Jin Jin e Refreshing adotam posturas idênticas: ambas possuem fornecedores cadastrados, porém não dispõem de instrumentos reguladores de prazos de fornecimento, valores mínimos de compras e procedimentos de entrega.

Das três franquias que apresentam problemas relacionados ao fornecimento, duas adotam medidas contratuais relacionadas à entrega de produtos (Estação do Pão de Queijo e Giraffas). A rede Jin Jin, mesmo declarando possuir problemas relacionados à entrega de produtos, não dispõe contratualmente de medidas normatizadoras.

Além do exposto, contratos que não possuem flexibilidade podem não atender às necessidades de cada franqueado – o que pode ocasionar conflitos, como os relacionados anteriormente. Apenas duas franqueadoras (Jin Jin e Giraffas) declaram efetuar mudanças contratuais e de padrões operacionais por sugestão de franqueadas. Tais medidas visam facilitar a atuação do franqueado e reduzir conflitos posteriores.

Além disso, como constatado por Mauro (2007), as redes hoje buscam, cada vez menos oferecer produtos às suas franqueadas – buscam excelência em serviços. Por isso, é cada vez mais evidente nas redes a diminuição do desenvolvimento de

franquias como canais de distribuição do fabricante. Então, repassam a função de pedidos de produtos aos franqueados, para que estes façam pedidos diretamente junto aos fornecedores.

Por isso, como evidenciado antes, várias franqueadoras cadastram contratualmente fornecedores – mas não fiscalizam suas operações, nem estabelecem contratualmente procedimentos de atuação, além de vários problemas já terem sido originados pela qualidade do produto oferecido. Tais problemas podem evidenciar falhas contratuais pela desconsideração de tais temas e falhas na seleção de fornecedores pela franqueadora. Essas falhas poderiam ser minimizadas pela flexibilização de instrumentos contratuais no item "fornecimento", readequação de contratos e seleção mais apurada de fornecedores. Ou simplesmente prestando maior atenção aos problemas apresentados pelo franqueado.

Porém, como visto na discussão anterior, tais itens não são considerados por muitas redes, o que origina uma sucessão de conflitos. Por isso, é evidente que, mesmo as redes propiciando criando meios de comunicação entre elas e os franqueados, tal comunicação pode não ser eficaz, devendo, então, ser repensada e reestruturada.

5.5.3.2 PARTICIPAÇÃO DE FRANQUEADOS NA TOMADA DE DECISÕES DA REDE

As redes entrevistadas também foram inquiridas quanto à participação dos franqueados na tomada de decisões estratégica da rede. Assim, foram questionadas quanto à participação direta dos franqueados nos seguintes itens, listados como estratégicos por Prado (2008): Mudança de fornecedores cadastrados contratualmente; Gerenciamento do fundo de propaganda; Problemas com a concorrência.

A resposta de tais questionamentos é discutida nos tópicos a seguir.

5.5.3.3 MUDANÇA DE FORNECEDORES

As franqueadoras foram novamente questionadas quanto à participação do franqueado nas decisões de mudança de fornecedores cadastrados. Então, adotando uma postura contrária à evidenciada, apenas uma franqueada (Estação do Pão de Queijo) declarou consultar seus franqueados na mudança de fornecedores cadastrados.

Vale lembrar que anteriormente, quando questionadas, além da rede Estação do Pão de Queijo, a rede Refreshing havia declarado aceitar sugestões de franqueados em mudanças relacionadas ao fornecimento de matérias primas.

O exposto evidencia que algumas redes se mostram prontas a discutir características relacionadas ao fornecimento apenas em caráter extremamente pontual e individualizado. Obviamente, as franquias onde ocorrem tais discussões são normalmente situadas em localidades de difícil acesso ao suprimento que atenda aos padrões estabelecidos pela rede.

Mas, ainda assim, não propiciam a todas as franqueadas tal oportunidade, o que pode evidenciar a existência de conflitos relacionados ao tema “fornecimento”, como relatado anteriormente.

5.5.3.4 GERENCIAMENTO DO FUNDO DE PROPAGANDA

O fundo de propaganda é originado do recolhimento mensal de taxas de propaganda pela franqueadora. E, conforme visto no quadro 16, todas as franqueadoras declararam possuir diferentes taxas de propaganda cobradas dos franqueados. Os números são os que se seguem: Estação do Pão de Queijo: 1 % do faturamento bruto mensal; Giraffas: 4 % do faturamento bruto mensal; Jin Jin: 2 % do faturamento bruto mensal; Refreshing: 2 % do faturamento bruto mensal.

Para prevenção de conflitos originados do gerenciamento dos valores recolhidos, Prado (2008) e Plá (2001) recomendam que seja criado um comitê de gerenciamento de taxas – formado por franqueados, com auxílio da franqueadora.

Três das quatro entrevistadas (Giraffas, Jin Jin e Refreshing) declararam apresentar participação dos franqueados no gerenciamento dos fundos de propagandas. E, em uma franquia entrevistada (Jin Jin), o gerenciamento do fundo é realizado integralmente por franqueados. Este posicionamento é coerente com o exposto por Prado (2008). A autora relata existirem muitos conflitos relacionados ao gerenciamento de fundos de propaganda. Por conta disso, sugere que seja formado um comitê de gerenciamento destes fundos, cujos integrantes seriam franqueados eleitos e que contem com assessoria e apoio das franqueadoras.

Duas entrevistadas, as redes Estação do Pão de Queijo e Refreshing, relataram desacordos relacionados aos valores das taxas de propaganda praticados na organização. Porém, nenhuma rede declarou existirem conflitos relacionados ao gerenciamento dos valores recolhidos.

Vale acrescentar que existem diferenças entre os tipos de publicidade adotados: os valores recolhidos pelas franqueadoras por meio das taxas de publicidade são usadas exclusivamente para divulgação das franquias – isto é, o interesse primordial de tais propagandas não é divulgar a franqueadora (muito menos, o sistema de franquias), e sim, os produtos oferecidos pelas lojas. Um exemplo clássico são as propagandas televisivas das promoções infantis do McDonalds, especialmente as relacionadas ao Mc Lanche Feliz.

As franqueadoras declararam efetuar publicidade relacionada ao sistema de franquias (isto é, voltada para a prospecção de novos franqueados). Esta publicidade é totalmente desvinculada dos valores recolhidos pela taxa de propaganda, sendo integralmente remunerada com recursos do franqueador.

E, via de regra, possuem caráter menos amplo: enquanto a publicidade das franquias é efetuada, normalmente, em canais de comunicação mais amplos e mais dispendiosos (como a televisão), a publicidade da franqueadora normalmente ocorre de maneira mais segmentada (como a divulgação em revistas especializadas).

Todas as franqueadoras entrevistadas declararam realizar publicidade da franqueadora em meios de comunicação distintos da propaganda efetuada para as promoções e produtos das franquias, justamente para se evitar conflitos originados da sensação de que o franqueador está "se aproveitando" dos esforços de recolhimento de taxas de propaganda para se autopromover.

Porém, é evidente que, quando uma propaganda é veiculada em meios de comunicação mais amplos (como a televisão), franqueadores e franqueada têm maior visibilidade, uma vez que um número bem maior de pessoas toma conhecimento da marca, o que pode originar aumento no consumo de produtos da marca franqueada e aumento na procura de venda de franquias.

Os meios de publicidade adotados são distintos, como pode ser visto no quadro 26:

Quadro 26: Meio da publicidade das redes

Rede	Meios de publicidade adotados pela marca franqueada	Meios de publicidade adotados pelas franquias
Estação do Pão de Queijo	*Site*, *mailing*, participação em feiras.	Jormal, *banner*, folhetos, *site*.
Giraffas	Revistas especializadas, *site*, *mailing*, jornais, participação em feiras.	*Outdoor*, *banner*, folhetos, televisão, rádio, revistas de grande circulação, *site*.
Jin Jin	*Site*, participação em feiras, *mailing*.	*Outdoor*, *banner*, televisão, folhetos, rádio, *site*.
Refreshing	Revistas especializadas, *site*, *mailing*,participação em feiras.	*Outdoor*, *banner*, folhetos, *site*.

Fonte: Elaborado pela autora.

Todas as redes entrevistadas possuem um site, onde estão dispostas informações sobre as franquias (como cardápios e promoções) e também sobre o sistema de franquias (há quantos anos existe, locais de atuação, unidades próprias). Todas as entrevistadas participam da feira anual de franquias, promovida pela ABF.

A rede Jin Jin declarou que a feira anual de franquias é um meio muito importante de divulgação das marcas e conhecimento da marca por eventuais interessados e pelo acompanhamento de ações da concorrência. Citou, também, o preenchimento de várias fichas iniciais de cadastro de potenciais franqueados. E a rede Giraffas sinalizou estar bastante satisfeito com a propaganda efetuada em revistas segmentadas e com as campanhas televisivas por considerar que atingem justamente os perfis de franqueadores potenciais, evitando dispêndios de recursos comuns em outros meios

Foi observado, também, que pelo custo elevado, somente as redes com maior número de franqueados veicula propagandas televisivas. Isso acontece por que a veiculação de propagandas em tal meio é muito dispendiosa, de maneira que a rede deve dispor de muitos recursos financeiros para efetuá-la. E a disposição de recursos vultuosos de propaganda é inviável em redes menores.

A propaganda, especialmente em redes de franquia do setor alimentício, é de importância inquestionável. Principalmente no que diz respeito à concorrência. Maricato (2006) propõe que qualquer produto alimentício, se for composto de ingredientes que possam ser facilmente preparados e fornecidos, bem como possuírem um diferencial competitivo extra, poderão ser formatados para ser preparados em outros locais. E mais: quanto mais simples o cardápio, maior a

possibilidade de formatação bem-sucedida, o que facilita sua implementação nas mais diversas localidades.

Essa é a grande dificuldade para grande parte das empresas de franquias do setor alimentício, especialmente as redes de fast food: justamente por sua característica de padronização fácil, as redes sofrem com ações da concorrência, especialmente no que diz respeito a cópias de produtos e procedimentos.

Por isso, os especialistas no assunto listam a propaganda como um dos principais métodos de prevenção de conflitos relacionados à concorrência, pelo fortalecimento da marca junto ao consumidor. O item a seguir trata deste tema.

5.5.3.5 PROBLEMAS COM A CONCORRÊNCIA

Todas as empresas do setor alimentício estão expostas à ação da concorrência. Por isso, algumas franqueadoras adotam uma série de medidas preventivas, que vão da implementação de inovações nas redes até a seleção criteriosa de locais de atuação.

Apenas uma das entrevistadas (a rede Refreshing) declarou existir participação efetiva do franqueado em problemas relacionados à concorrência. Todas as demais entrevistadas declararam não contar com a participação do franqueado na solução de problemas relacionados à concorrência.

São explorados a seguir temas relacionados à ação da concorrência na atuação das franquias.

5.5.3.6 INOVAÇÃO DAS REDES

As redes dispõem de inúmeras maneiras de diferenciar seu produto em relação ao produto da concorrência, que vão desde a alteração de layout e padrões das lojas à alteração de linha de produtos.

Duas entrevistadas (Giraffas e Jin Jin) realizaram alterações significantes: a rede Giraffas alterou todo o seu cardápio incluindo, além de pratos típicos do fast food, pratos que possuem características dos servidos em restaurantes tradicionais (à la carte). E a rede Jin Jin, atenta ao movimento de concorrentes no segmento de fast food de comida chinesa, optou por criar um produto: hoje, a rede está migrando para o formato Wok, caracterizado por alimentos com menores quantidades de caldo e gorduras, preparados em tachos Wok. Os cardápios e layouts da rede estão sendo alterados a este novo padrão, com o intuito de se buscar diferenciação.

Uma rede entrevistada, a Estação do Pão de Queijo, declarou possuir conflitos frequentes relacionados à concorrência (quadro 17). Estes conflitos podem ser

explicados por falhas na comunicação, pequena participação do franqueado em questões estratégicas da franquia e pelo formato das lojas: a rede trabalha com o formato de cafés, segmento já explorado por muitas redes de maior porte (por exemplo, Rei do Mate e Casa do Pão de Queijo, entre outros). Apesar disso, a rede declara desconsiderar a posição da concorrência na ocasião de abertura de novas unidades. Tal posicionamento faz com que, ainda que a rede desenvolva produtos (pão de queijo e demais salgados) de padrão superior, a concorrência seja excessiva. Uma reformatação de produtos e serviços oferecidos pode ser necessário à sobrevivência da rede.

5.5.3.7 DEDICAÇÃO DO FRANQUEADO

Essencial ao sucesso de uma franquia, a dedicação do franqueado é o que faz com que a rede franqueada evolua e seja reconhecida pelo mercado como uma rede de excelência no setor, pelo esforço do franqueado em se adequar aos padrões, se submeter às vistorias e fazer uso consistente dos serviços de consultorias de rede.

Além disso, graças à atuação de franqueados comprometidos, a rede evolui e apresenta melhorias constantes em processos – podendo até ser determinantes em redefinição de rumos, como ocorrido na rede Jin Jin. Relacionado ao tema estão os já discutidos “disponibilidade de atuação do franqueado” e “contratação de gerentes” (dispostos no quadro 19). Em caráter complementar aos temas apresentados, foi inquirido aos entrevistados o que é considerado falta e comprometimento do franqueado. Foram elaboradas diversas respostas, dispostas no quadro 27:

Quadro 27: Comprometimento do franqueador.

É considerado “falta de comprometimento”:	**Redes**			
	Estação do Pão de Queijo	Giraffas	Jin Jin	Refreshing
Não – presença do franqueado na loja diariamente	Não	Não	Sim	Sim
Rentabilidade da loja em declínio	Sim	Não	Não	Sim
Avanço da concorrência na área onde atua o franqueado	Sim	Não	Não	Sim
Pouco tempo dedicado pelo franqueado à franquia	Não	Não	Sim	Sim
Falta do franqueado e treinos e congressos	Sim	Não	Sim	Sim

Fonte: Elaborado pela autora

Existem incoerências na postura de algumas franqueadoras entrevistadas, conforme pode ser evidenciado mediante a comparação dos quadros 27 e 19.

A rede Refreshing, que em seus contratos evidencia o caráter parcial de atuações de franqueados na loja, considera comprometimento falho o fato de o franqueado não comparecer à loja diariamente, dedicando pouco tempo à franquia. Este posicionamento evidencia a não adequação de critérios contratuais ao padrão operacionalizado no dia-dia, ou seja: o disposto formalmente não é celebrado no cotidiano de operações da franquia. Assim, conflitos podem ser oriundos da cobrança do franqueador na presença diária do franqueado a loja, sendo que ele é desobrigado a isso, por força contratual. Ao mesmo tempo, a rede desobriga seu franqueado da contratação de um gerente de operações.

Parece lógico que, conforme discutido no item 5.5.1, conflitos diversos sejam gerados por essa orientação dúbia da franqueadora. Afinal, uma unidade franqueada precisa de alguém que responda por ela, ainda que o proprietário não esteja presente. E aparentemente a rede não visualizou este detalhe.

Já no critério “rentabilidade em declínio”, duas franqueadoras (Giraffas e Jin Jin) não acreditam que o fato seja oriundo da falta de comprometimento do franqueado. Para a rede Jin Jin, diversos motivos podem ser a causa da rentabilidade em baixa – de fatores econômicos a problemas temporários de localização. Assim, a rede busca identificar a real causa da queda da rentabilidade, prestando auxílio quando necessário. As redes Estação do Pão de Queijo e Refreshing adotam posicionamentos diversos: ambas consideram a rentabilidade em queda de uma franquia um indício da falta de comprometimento do franqueado – algo que pode não ser uma avaliação adequada.

Já em relação ao critério “falta do franqueado em treinos e congressos”, apenas a franquia Giraffas não considera a ausência do franqueado em treinamentos e congressos como um indicador de falta de comprometimento.

Quando questionadas sobre se o avanço da concorrência no território da franqueada caracteriza um não-comprometimento do franqueado, as franqueadoras apresentaram posicionamentos diversos: as redes Giraffas e Jin Jin consideram que o avanço da concorrência em determinado território não está vinculado ao comprometimento do franqueado. Para a rede Giraffas, a concorrência, em muitas situações, se aproveita de estudos de ponto realizados pela rede para situar, nas proximidades, uma unidade concorrente. O franqueado pode (e deve) investir em

publicidade local, a fim de reforçar sua marca. Mas não pode fazer nada em relação ao avanço de concorrentes. Postura idêntica é adotada pela rede Jin Jin que, conforme citado anteriormente, por problemas ligados à concorrência, adotou ou novo posicionamento de produtos.

Já as redes Estação do Pão de Queijo e Refreshing adotam posicionamento distintos: ambas consideram descomprometimento do franqueado o avanço da concorrência no território da franqueada. Justamente neste critério, como relatado anteriormente, a rede Estação do Pão de Queijo relata ter problemas frequentes relacionados à concorrência.

Para esta rede, a melhor postura é a de procurar resolver tais impasses por meio de negociações entre a franqueada a e a franqueadora. Porém, como visto anteriormente, posicionamentos mais efetivos de reposicionamento de produtos e layouts são necessários, a fim de a rede não ser devorada pela concorrência e se diferenciar da concorrência. Caso contrário, os conflitos se intensificarão de tal maneira que somente a negociação entre as partes não será mais suficiente para solucionar os impasses existentes entre as partes.

5.6 ANÁLISE DE SOLUÇÕES DE CONFLITOS OBSERVADOS

Cada franqueadora possui um perfil de solução de conflitos que reflete sua maneira de gerenciá-los. Neste item são analisadas as soluções dos conflitos mais frequentes citadas pelas redes (vide quadro 16).

5.6.1 CONFLITOS RELACIONADOS A NOVOS PADRÕES DE OPERAÇÃO

O conflito apresentado possui uma característica: é relacionado aos elementos de padronização da rede na unidade franqueada. Cada rede apresenta características determinantes que podem, em alguma medida, explicar a ocorrência destas desavenças:

Estação do Pão de Queijo e Refreshing: as redes são bastante jovens (têm 1 e 3 anos no mercado, respectivamente). Por isso, conflitos relacionados à instauração de novos padrões de operação podem ser explicados pela inexperiência das redes, que se estruturam de acordo com seus erros e acertos, evoluindo e modificando seus procedimentos. Assim, como relata Maricato (2006), em redes pequenas não são raras situações onde, por pressa em se expandir, o franqueador inicie suas atividades sem ter realizado um completo plano de franchising. Assim, modificações em seus padrões são efetuados durante a vigência dos contratos firmados junto aos franqueados – o que pode causar desentendimentos.

Tentando minimizar estes desentendimentos, as redes buscam negociar soluções junto a seus franqueados, talvez por entenderem que, justamente por tais problemas serem consequências de mudanças de padrões instituídos pela franqueadora, uma solução conjunta deve ser encontrada. Pode- se observar, nas redes, a busca por uma solução integrativa. Pode-se observar também a causa dos presentes conflitos foi prevista por Prado (2008), que listava o “despreparo do franqueador” uma das principais causas de conflitos.

5.6.2 CONFLITOS RELACIONADOS À PADRONIZAÇÃO DE PRODUTOS E SERVIÇOS OFERECIDOS AO CONSUMIDOR NA UNIDADE FRANQUEADA[25]

Estes conflitos têm a mesma natureza: falhas na adequação da padronização da rede. Essas falhas são causadas pelos mais diversos motivos, que vão desde a definição inadequada de perfis de franqueados à supervisão de rede ineficiente.

Todas as redes entrevistadas apresentam tais conflitos, possuindo, também falhas na padronização de seus procedimentos. Porém, cada rede adota procedimentos diferentes de solução de conflitos desta natureza:

Estação do Pão de Queijo: É salutar que a rede apresenta falhas na seleção de seus franqueados e na definição de seus perfis, além de talvez apresentar falhas na comunicação junto a seus franqueados - o que pode explicar a incidência deste tipo de conflito. A rede declara solucionar conflitos desta natureza mediante negociações existentes entre franqueados e franqueadores.

A medida pode não ser considerada eficaz porque uma negociação pressupõe a solução do problema – e, como foi avaliado, a rede, por estar em seus primórdios, parece estar se ajustando a novos procedimentos de maneira contingencial. De modo que a solução adotada pode ser eficaz, mas talvez não tenha validade duradoura, uma vez que, por causa das características da rede, conflitos surgirão até que seus processos sejam replanejados.

Giraffas: a rede também apresenta conflitos originados pela falta de padronização. A rede declara que, para resolvê-los, costuma aplicar multas previstas contratualmente na unidade infratora, objetivando disciplinar sua ação.

A aplicação de multas pode não ser considerada uma estratégia eficiente de solução de conflito: a franqueadora declarou também possuir conflitos frequentes com franqueados por causa da aplicação destas multas – e, posteriormente, pela inadimplência destas (vide quadros 17 e 18).

Observa-se, então, que a franqueadora, visando resolver um problema de padronização inicial, aplica um procedimento de resolução de divergências que acaba originando outros problemas – que vão se intensificando, assim como a solução adotada em cada um dos conflitos. A rede, para tentar solucionar conflitos relacionados à aplicação de multas, declara tentar negociar os valores das multas junto aos franqueados. E, em caso não exista pagamento destas (ou de outras taxas, como royalties), a rede aciona judicialmente o franqueado.

A rede atende a todos os pressupostos operacionais de funcionamento da rede (treinamentos, auxílio na seleção de ponto comercial, suporte oferecido, comunicação eficaz na rede, definição de perfis de franqueados e vistorias apropriadas). Ainda assim, nenhuma dessas alternativas previne desacordos na rede. Não existem nos contratos da rede métodos não-adversariais de solução de conflitos e as soluções adotadas pela rede podem intensificar o conflito, não sendo consideradas, portanto, integrativas.

Jin Jin: Quando confrontada com problemas relacionados à padronização de produtos e serviços (ou com infrações na operacionalização da franquia), a rede adota duas soluções distintas: quando existem conflitos referentes a infrações na operacionalização, a rede contata seu representante legal e conclama a franqueada a realizar o mesmo, para que as partes possam encontrar uma solução considerando-se seus direitos e deveres previstos contratualmente.

Esta situação evidencia que a relação franqueador-franqueada já sofreu desgaste, sendo necessária a intervenção de terceiros para o atingimento de acordos. Entretanto, tal solução pode ser considerada integrativa, uma vez que, embasados nos contratos, os advogados das partes buscam alternativas viáveis para as partes, uma vez que os envolvidos já não têm a capacidade de entender às necessidades do outro.

Já a solução adotada em outro conflito frequente na rede (causados pela padronização de produtos e serviços) possui outro enfoque: a rede, nestas situações, busca a intervenção da justiça comum, por entender que a quebra de padrões pode ser prejudicial à rede. Desta maneira, a rede adota este procedimento extremo. Tal solução não pode ser considerada integrativa, uma vez que pressupõe a ruptura das relações comerciais entre as partes e o abandono de tentativas de solução de conflitos não-adversariais.

Refreshing: Para resolver suas divergências relacionadas à padronização com seus franqueados, a rede declara realizar negociações com seus franqueados para solucionar conflitos. A rede atualmente vive uma fase de criação e instauração de padrões criados, fato evidenciado pela participação do franqueado nas decisões da rede. Assim, a rede atualmente busca soluções que atendam às partes envolvidas em conflitos – especialmente os que dizem respeito à padronização de procedimentos.

5.6.3 DESAVENÇAS CAUSADAS PELA AÇÃO DE CONCORRENTES

A rede Estação do Pão do Queijo declarou possuir conflitos frequentes com suas franqueadas. Podem ser causados pela ação da concorrência por diversos motivos, como o formato das lojas e pequena participação do franqueado em questões estratégicas da franquia (vide item 5.6.3.6). Considerando-se tais fatores, a rede busca resolver tais conflitos mediante negociações entre as partes, buscando atender às necessidades das franqueadas. Tais soluções podem ser consideradas integrativas.

5.6.4 CONFLITOS PÓS-VISTORIAS

Conflitos pós-vistorias foram relatados pela rede Jin Jin. A rede se obriga contratualmente a avisar a rede antecipadamente de datas de vistorias. E, após a vistoria ter sido realizada, disponibiliza ao franqueado, meios para se justificar as desconfigurações encontradas. Para resolver tais impasses, a rede busca soluções conjuntas com o franqueado, por meio da negociação.

O posicionamento evidencia que, em conflitos pós-vistorias, a rede busca soluções integrativas para seus desentendimentos.

5.6.5 CONFLITOS RELACIONADOS AO TERRITÓRIO DE FRANQUIAS

Uma rede franqueadora relatou possuir conflitos frequentes relacionados ao território de unidades franqueadas: a rede Refreshing. Tais conflitos podem ser explicados pela inexistência de definição territorial nos contratos de franquias assinados pelos franqueados – de maneira que a inadequação do território pode gerar conflitos entre as unidades franqueadas e com o franqueador.

Para solucionar tais conflitos, a rede buscou resolver tais conflitos fazendo uso da negociação. Nesta situação, a negociação pode não ser considerada um instrumento integrativo de solução de conflitos porque os contratos da rede não determinam a territorialidade de cada unidade franqueada – o que pode ocasionar conflitos frequentes, parcialmente resolvidos por negociações.

CAPÍTULO 06

CONCLUSÕES E CONSIDERAÇÕES FINAIS

O estudo multicaso permitiu evidenciar que os principais conflitos existentes nas franquias são relacionados à padronização das redes, à elaboração de seus contratos e à falha na comunicação entre as partes. Esta constatação vai ao encontro do que está estabelecido pela literatura existente sobre o tema.

Permitiu, ainda, a constatação de que a seleção correta do franqueado é fundamental para o sucesso da rede. Um aspecto relevante para o sucesso das redes entrevistadas foi o empenho do franqueado e a adequação de seu perfil aos padrões estabelecidos. Para tanto, as redes estão buscando melhorar aspectos da relação franqueador-franqueado, desenvolvendo meios de fortalecer a comunicação entre as partes. Desta maneira, elas buscam evitar o distanciamento do franqueado. Foi observado, também, que empresas mais jovens e menores tendem a desconsiderar algumas etapas da instauração do sistema de franquias (como o plano de *franchising* e etapas de seleção de candidatos) para agilizar o crescimento da rede.

As redes, de maneira geral, aplicam a regulamentação prevista na Lei 8.955/1994. Ainda assim, pôde-se constatar que algumas redes não evidenciam procedimentos adotados empiricamente nos contratos estabelecidos (como a existência de metas de vendas de unidades franqueadas e definição de territórios). Estas lacunas contratuais podem originar conflitos intensos entre as partes.

Outra constatação foi a de que algumas redes de franquias adotam medidas de prevenção de conflitos que posteriormente podem originar conflitos ainda maiores. As franquias jovens, em especial, não possuem instrumentos de prevenção de conflitos estabelecidos contratualmente. As redes mais antigas, por serem mais experientes, fazem uso de técnicas de prevenção de conflitos, como, por exemplo, a flexibilização de alguns itens de contratos.

O estudo possibilitou a elaboração de três conclusões relevantes: a) Existem diferenças significativas nos métodos de prevenção e solução de conflitos em função do grau de experiência das redes; b) Deficiências no processo de comunicação entre franqueadoras e franqueados parecem compor o cerne da origem dos conflitos observados; c) A rápida evolução do sistema de franquias (especialmente o segmento alimentício) é notória. As implicações dessa velocidade, no que tange à mudanças

em padronizações, normas e procedimentos não permitem que a administração das franquias tenha a agilidade necessária para gerenciar junto aos franqueados da rede um processo evolutivo estruturado. Esta é uma das principais razões para o surgimento de conflitos.

Como considerações finais, é importante mencionar que a atuação da ABF poderia ser mais completa se, além de agir como o maior agente regulador e normatizador do sistema de franquias no Brasil, ampliasse suas atividades para abranger as iniciativas de fiscalização, em especial, do cumprimento das próprias normas que estabelece. Esta espécie de omissão contribui para gerar conflitos e dificultar as soluções negociadas. Por outro lado, a ABF vem desenvolvendo um importante trabalho de conscientização de seus cadastrados, com o intuito de fazer valer sua própria norma, e ajudar as franquias efetivamente, no que diz respeito às soluções de seus conflitos. Ou seja, adotou o caminho da conscientização ao invés da coerção, o que é louvável.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES DE ESTUDOS FUTUROS

Pretendeu-se com a presente dissertação enfatizar a importância da evolução dos métodos de solução de conflitos adotados em franquias, bem como contribuir com o setor de franquias, esclarecendo como se processa seu funcionamento, utilizando os conceitos teóricos da negociação e da solução de conflitos, realizando uma ligação da realidade do sistema com a teoria revista.

Algumas limitações do estudo devem ser mencionadas. O método adotado do estudo multicaso não permite a replicação dos resultados ao universo do setor, e nem estender as conclusões alcançadas para além do conjunto de casos investigados. Além disso, a coleta de informações com base em entrevistas junto aos franqueadores, e o exame cuidadoso documental dos contratos, não esgota todas as possibilidades de obtenção de informações acerca dos conflitos.

Como sugestão para futuros trabalhos de pesquisa, três vertentes podem ser exploradas: a) Enfocar as especificidades de outros segmentos do setor de franquias; b) Comparar o funcionamento do sistema de franquias no Brasil e no exterior; c) Realizar análises quantitativas sobre os indicadores do desenvolvimento deste sistema no Brasil, e sobre os indicadores de desempenho financeiro e de mercado das redes.

REFERÊNCIAS

ABF - **Associação Brasileira de Franchising**. Disponível em http://www.portaldofranchising.com.br. Acesso em 14 fev. 2008.

ACUFF, F. L.. **How to negotiate anything with anyone anywhere around the world**. New York: American Management Association, 1993.

AZEVEDO, P. F.; SILVA, V.L.S. Food franchising and backward coordination: and empirical analysis on Brazilian firms. **Journal of Chain and Network Science**, v. 3, n. 1, p. 33-44, 2003.

BARRAL, W.. **Metodologia da pesquisa jurídica**. 2. ed. Florianópolis: Fundação Boitex, 2003.

BARROSO, L. F.. **Franchising e Direito**. Rio de Janeiro: Editora Lúmen Juris, 2002.

BARZEL, Y. Measurement cost and the organization for markets. **Journal of Law and Economics**, v. 25, p.27-28, 1982.

BATAGLIA, W.. **As competências organizacionais na resolução de conflitos e o consenso no processo decisório estratégico em ambientes organizacionais instáveis, complexos e não munificentes**: um estudo no setor da telefonia fixa. 2006. 259 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Economia e Administração. Universidade de São Paulo, São Paulo, 2006.

BATEMAN, T. S..; SNELL, S. A.. **Administração: Construindo Vantagem Competitiva**. São Paulo: Editora Atlas, 1998.

BERNARD, D. A.. **Como escolher a franquia certa**: as melhores práticas. São Paulo: Atlas, 2000.

COHEN, H.. **Você pode negociar qualquer coisa**. Rio de Janeiro: Record, 1980.

COHEN, H.. **Você pode negociar tudo!** – Como preparar e aperfeiçoar suas habilidades de negociação. São Paulo: HSM Management, 2005.

COHEN, M; SILVA, J. F.. **O impacto das decisões estratégicas no desempenho dos franqueados em fast food**: o papel do relacionamento franqueador – franqueado. 1998. Dissertação (Mestrado). Universidade de São Paulo, São Paulo, 1998.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S.. **Métodos de pesquisa em administração**. 7. ed. Porto Alegre: Ed. Bookman, 2003.

DAHAB, S.. **Entendendo franchising**: uma alternativa eficaz para o pequeno e médio empreendedor. 2 ed. Salvador: Casa da qualidade, 1996.

DANT, R. P.; SCHUL, P. L. Conflitct resolution process in contractual channels of distribution. **Journal of Marketing**. Chicago, v. 56, n. 1, p. 35-54, Jan., 1992.

ERVILHA, A.J. L.. **Habilidades de negociação** – As técnicas e a arte de seduzir nas vendas. São Paulo: Nobel, 2000.

FERREIRA, A. B. H.. **Novo Dicionário da Língua Portuguesa**. Dicionário Eletrônico. 3. ed. São Paulo: Nova Fronteira, 2000.

FISHER, R.; URY, W.. **Como chegar ao sim**: a negociação de acordos sem concessões. Rio de Janeiro: Imago Editora Ltda., 1985.

FONTENELLE, C. J. S., HOELTGEBAUM, M.. A influência do perfil empreendedor no desempenho do negócio em uma rede de franquia de confecção infantil. Blumenau. **Revista de Negócios**, v. 11, n. 4, p. 131-149, 2006.

FRAZIER, G. L.. Organize and managing channels of distribution. **Journal of the academy of Marketing Science**. Athens, v. 7, n. 2, p. 226-240, abr., 1999.

GAY, L. R.; DIEHL, P. L.. **Research methods for business and management**. New York: MacMillian Publishing Company, 1992.

GIL, A. C.. **Gestão de pessoas**: enfoque nos papéis profissionais. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

GODOY, A. S.. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 35, n. 2, p, 35 – 63, mar./abr. 1995.

HUBER, E. W. T.; HUBER, S. K.. **Alternative Dispute Resolution**: strategies for law and business. Cincinatti: Anderson Publishing Co., 1996.

KOTLER, P.. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000. 764 p.

LAFONTAINE, F.; RAYNAULD, E.. The role of residual claims and self-enforcement in franchise contracting. **NBER Working Paper Series** n. 8868.2002.

LEITE, R. C.. **Franchising –** na criação de novos negócios. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

LUECKE, R.; WATKINS, M. **Negotiation –** Authoritative answers in your fingertips. Boston: Harvard Business School Press, 2003.

MALHOTRA, N. K**..** **Pesquisa de Marketing**: uma orientação aplicada. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MARCONI, M. A .; LAKATOS, E. M.. **Fundamentos da Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2005.

MARICATO, P.. **Franquias**: bares, restaurantes, lanchonetes, fast-foods e similares. São Paulo: SENAC, 2006.

MARTINELLI, D. P. ; ALMEIDA, A. P.. **Negociação**: como transformar confronto em cooperação. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

____________________________. **Negociação e solução de conflitos**: do impasse ao ganha-ganha através do melhor estilo. São Paulo: Editora Atlas, 1997.

MARTINELLI, D. P.. **Negociação Empresarial** - enfoque sistêmico e visão estratégica. São Paulo: Manole, 2002.

MAURO, P. C.. **Guia do franqueado**. São Paulo: Ed. Nobel, 2007.

MAURO, P. C.. **Guia do franqueador**. São Paulo: Ed. Nobel, 2006.

MORGAN, R. M.; HUNT, S. D.. The commitment-trust theory of relationship marketing. **Journal of Marketing**, no. 58, vol. 3, pp. 20-38, 1994.

MOSCOVICI, F.. **Desenvolvimento Interpessoal**: treinamento em grupo. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1998.

NIEREMBERG, G. I.. **The art of negotiating**. New York: Simon & Schuster, 1981.

OLIVEIRA, S. L.. **Tratado de metodologia científica**: projetos de pesquisa. São Paulo: Pioneira, 1997.

PAMPLONA, C.. **A engenharia do franchising**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1999.

PEREIRA, A. L. S.. **Franquia**: 100% varejo e serviços. São Paulo: Outras Letras, 2006.

PLÁ, D.. **Tudo sobre franchising**. Rio de Janeiro: SENAC, 2001.

PRADO, M. N.. **Franchising na alegria e na tristeza**. São Paulo: Lamônica, 2008.

PRUITT, D, G.; CARNEVALE, P. J.. **Negociation and Social Conflict**. Buckingham: Open University Press, 1993.

REIS NETO, A.. **Consultoria de campo nas redes de varejo e franquias**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2007.

RENAI. **Rede Nacional de Informações sobre Investimento**. Disponível em:<http://investimentos.desenvolvimento.gov.br/renai_en/interna.asp?htm=conteudo/25.htm>. Acesso em 20 mar. 2008.

RICHARDSON, R. J.. et al.. **Pesquisa social**: métodos e técnicas. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P.. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. Prentice Hall, 2006. 560

RUBIN, J. K.; PRUITT, D. G.; KIM, S. H.. **Social Conflict**: Escalation, settlement and settlement. 2nd. Ed. New York: Mc Graw-Hill, 1994.

SCARE, R. F. ; MARTINELLI, D. P. Negotiation Strategies Applied on Agribusiness Certification. In: CONGRESSO INTERNACIONAL DE ECONOMIA E GESTÃO DE NEGÓCIOS AGROALIMENTARES, 3, 2001, Ribeirão Preto. **Anais**..., 2001.

SEBRAE. Disponível em www.sebrae.com.br. Acesso em 17 out. 2008.

SEBRAE - PR. Disponível em www.sebraepr.com.br. Acesso em 15 out. de 2008.

SEBRAE - SP. Disponível em www.sebraesp.com.br. Acesso em 15 set. 2008.

SILVA, A. G. A.. Análise da relação franqueador-franqueado em redes de franquias de alimentos. 2005. 175 f. **Dissertação** (Mestrado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2005.

SILVA, V. L. S.. Ambiente Institucional e Organização de Redes de Franquias: uma

comparação entre Brasil e França. 2004. 213 f. **Tese** (Doutorado em Engenharia da Produção) – Universidade Federal de São Carlos, São Carlos, 2004.

SILVA, R. Y.. **Do Yázigi ao Internexus**: uma viagem pelos 50 anos de uma franquia.São Paulo: Nobel, 2006.

SPARKS, D. B.. **A dinâmica da negociação efetiva**: como ser bem-sucedido através de uma abordagem ganha-ganha. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1992.

SPILLER, E. S.; PLÁ, D.; DA LUZ, J. F.; DE SÁ, P. R. G.. **Gestão de serviços e marketing interno**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

STERN, L. et al.. **Canais de marketing e distribuição**. 6 ed. Porto Alegre: Bookman, 2002.

SUZUKI, E. C.. Administração dos conflitos entre franqueadores e franqueados: um estudo de caso. **Dissertação** (Mestrado). FEA. Universidade de São Paulo, 1994.

THOMPSON, L.; HASTIE, R.. Social perception in negotiation. **Organizational Behavior and Human Decision Process**, v. 48, p. 98-123, 1990.

URY, W.. **Getting the past no –** Negotiating your way from confrontation to cooperation. Bantam Doubleday Dell Publishing Group, 1993.

VERGARA, S. C.. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

WEEKS, D.. **The eight steps to conflict resolution**: preserving relationships at work, at home, and in community. Los Angeles: J. P Tacher, 1992.

YIN, R. K.. **Estudo de Caso**: Planejamento e Métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.

ANEXO A – LEI DO FRANCHISING

LEI N° 8.955, DE 15 DE DEZEMBRO DE 1994.

Dispõe sobre o contrato de franquia empresarial (franchising) e dá outras providências.

O PRESIDENTE DA REPÚBLICA

Faço saber que o Congresso Nacional decreta e eu sanciono a seguinte lei:

Art. 1º Os contratos de franquia empresarial são disciplinados por esta lei.

Art. 2º Franquia empresarial é o sistema pelo qual um franqueador cede ao franqueado o direito de uso de marca ou patente, associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusividade produtos ou serviços e, eventualmente, também ao direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócio ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Art. 3º Sempre que o franqueador tiver interesse na implantação de sistema de franquia empresarial, deverá fornecer ao interessado em tornar-se franqueado uma circular de oferta de franquia, por escrito e em linguagem clara e acessível, contendo obrigatoriamente as seguintes informações:

I - Histórico resumido, forma societária e nome completo ou razão social do franqueador e de todas as empresas a que esteja diretamente ligado, bem como os respectivos nomes de fantasia e endereços;

II - Balanços e demonstrações financeiras da empresa franqueadora relativos aos dois últimos exercícios;

III - Indicação precisa de todas as pendências judiciais em que estejam envolvidos o franqueador, as empresas controladoras e titulares de marcas, patentes e direitos autorais relativos à operação, e seus subfranqueadores, questionando especificamente o sistema da franquia ou que possam diretamente vir a impossibilitar o funcionamento da franquia;

IV - Descrição detalhada da franquia, descrição geral do negócio e das atividades que serão desempenhadas pelo franqueado;

V - Perfil do franqueado ideal no que se refere a experiência anterior, nível de escolaridade e outras características que deve ter, obrigatória ou preferencialmente;

VI - Requisitos quanto ao envolvimento direto do franqueado na operação e na administração do negócio;

VII - Especificações quanto ao: a) total estimado do investimento inicial necessário à aquisição, implantação e entrada em operação da franquia; b) valor da taxa inicial de filiação ou taxa de franquia e de caução; e c) valor estimado das instalações, equipamentos e do estoque inicial e suas condições de pagamento;

VIII - Informações claras quanto a taxas periódicas e outros valores a serem pagos pelo franqueado ao franqueador ou a terceiros por estes indicados, detalhando as respectivas bases de cálculo e o que as mesmas remuneram ou o fim a que se destinam, indicando, especificamente, o seguinte: a) remuneração periódica pelo uso do sistema, da marca ou em troca dos serviços efetivamente prestados pelo franqueador ao franqueado (royalties); b) aluguel de equipamentos ou ponto comercial; c) taxa de publicidade ou semelhante; d) seguro mínimo; e e) outros valores devidos ao franqueador ou a terceiros que a ele sejam ligados;

IX - Relação completa de todos os franqueados, subfranqueados e subfranqueadores da rede, bem como dos que se desligaram nos últimos doze meses, com nome, endereço e telefone;

X - Em relação ao território, deve ser especificado o seguinte: a) se é garantida ao franqueado exclusividade ou preferência sobre determinado território de atuação e, caso positivo, em que condições o faz; e b) possibilidade de o franqueado realizar vendas ou prestar serviços fora de seu território ou realizar exportações;

XI - Informações claras e detalhadas quanto à obrigação do franqueado de adquirir quaisquer bens, serviços ou insumos necessários à implantação, operação ou administração de sua franquia, apenas de fornecedores indicados e aprovados pelo franqueador, oferecendo ao franqueado relação completa desses fornecedores;

XII - Indicação do que é efetivamente oferecido ao franqueado pelo franqueador, no que se refere a: a) supervisão de rede; b) serviços de orientação e outros prestados ao franqueado; c) treinamento do franqueado, especificando duração, conteúdo e custos; d) treinamento dos funcionários do franqueado; e) manuais de franquia; f) auxílio na análise e escolha do ponto onde será instalada a franquia; e g) layout e padrões arquitetônicos nas instalações do franqueado;

XIII - Situação perante o Instituto Nacional de Propriedade Industrial - (INPI) das marcas ou patentes cujo uso estará sendo autorizado pelo franqueador;

XIV - Situação do franqueado, após a expiração do contrato de franquia, em relação a: a) know how ou segredo de indústria a que venha a ter acesso em função da franquia; e b) implantação de atividade concorrente da atividade do franqueador;

XV - Modelo do contrato-padrão e, se for o caso, também do pré-contrato-padrão de franquia adotado pelo franqueador, com texto completo, inclusive dos respectivos anexos e prazo de validade.

Art. 4º A circular oferta de franquia deverá ser entregue ao candidato a franqueado no mínimo 10 (dez) dias antes da assinatura do contrato ou pré-contrato de franquia ou ainda do pagamento de qualquer tipo de taxa pelo franqueado ao franqueador ou a empresa ou pessoa ligada a este.

Parágrafo único. Na hipótese do não cumprimento do disposto no caput deste artigo, o franqueado poderá arguir a anulabilidade do contrato e exigir devolução de todas as quantias que já houver pago ao franqueador ou a terceiros por ele indicados, a título de taxa de filiação e royalties, devidamente corrigidas, pela variação da remuneração básica dos depósitos de poupança mais perdas e danos.

Art. 5º (VETADO).

Art. 6º O contrato de franquia deve ser sempre escrito e assinado na presença de 2 (duas)testemunhas e terá validade independentemente de ser levado a registro perante cartório ou órgão público.

Art. 7º A sanção prevista no parágrafo único do art. 4º desta lei aplica-se, também, ao franqueador que veicular informações falsas na sua circular de oferta de franquia, sem prejuízo das sanções penais cabíveis.

Art. 8º O disposto nesta lei aplica-se aos sistemas de franquia instalados e operados no território nacional.

Art. 9º Para os fins desta lei, o termo franqueador, quando utilizado em qualquer de seus dispositivos, serve também para designar o subfranqueador, da mesma forma que as disposições que se refiram ao franqueado aplicam-se ao subfranqueado.

Art. 10. Esta lei entra em vigor 60 (sessenta) dias após sua publicação.

Art. 11. Revogam-se as disposições em contrário.

Brasília, 15 de dezembro de 1994; 173º da Independência e 106º da República.

ITAMAR FRANCO | Ciro Ferreira Gomes

ANEXO B – CÓDIGO DE AUTO-REGULAÇÃO DO *FRANCHISING*

OBJETIVO E PRINCÍPIOS GERAIS

1. Este Código de Auto-Regulamentação do Franchising estabelece os preceitos gerais de ética, moral e boa-fé que deverão pautar a conduta de Franqueadores, Franqueados e Prestadores de Serviços do Sistema de Franquia.

2. Franqueadores, Franqueados e Prestadores de Serviços do Sistema de Franquia deverão conduzir suas atividades observando as disposições deste Código de Auto-Regulamentação, bem como as obrigações impostas pela legislação vigente.

DEFINIÇÕES

3. Para efeitos deste Código de Auto-Regulamentação do Franchising, os termos abaixo terão as definições a seguir:

Franquia Empresarial, Franchising ou Sistema de Franquia: Sistema pelo qual um Franqueador cede ao Franqueado o direito de uso de marca , associado ao direito de distribuição exclusiva ou semiexclusiva de produtos ou serviços e, eventualmente, também o direito de uso de tecnologia de implantação e administração de negócios ou sistema operacional desenvolvidos ou detidos pelo franqueador, mediante remuneração direta ou indireta, sem que, no entanto, fique caracterizado vínculo empregatício.

Master Franquia: termo utilizado para designar a concessão do direito de exploração de um conceito de negócio, em determinado território, pelo máster franqueado ou por terceiros por este nomeado.

Franqueador: pessoa jurídica detentora dos direitos de uso e exploração de um conceito de negócio e das marcas comerciais que o identificam.

Franqueado: pessoa física ou jurídica a quem é outorgado o direito de uso e exploração do conceito de negócio e demais direitos concernentes a um determinado Sistema de Franquia.

Prestador de Serviço do Sistema de Franquia: pessoa física ou jurídica que, sem vínculo empregatício com o Franqueador ou com o Franqueado, presta serviços relacionados ao Franchising (tais como arquitetos, advogados, engenheiros, consultores, provedores).

Tecnologia ou know-how: conjunto de conhecimentos industriais, comerciais ou administrativos desenvolvidos ou adquiridos pelo Franqueador, quer em decorrência da sua experiência e pesquisa, quer por transferência de terceiros.

Circular de Oferta de Franquia (C.O.F.): documento elaborado pelo Franqueador segundo as exigências legais, que deve ser entregue ao candidato a Franqueado, visando informá-lo a respeito dos aspectos mais relevantes da Franquia que pretenda adquirir (art. 3º da Lei 8955/94).

Selo de Excelência em Franchising: distinção outorgada pela Associação Brasileira de Franchising aos Franqueadores que atendam às exigências legais concernentes ao Sistema de Franquia, às disposições do Código de Auto Regulamentação da ABF, assim como aos que preencham os requisitos estabelecidos pela Comissão de Ética, conforme Manual de Outorga do Selo de Excelência em Franchising.

OBRIGAÇÕES DO FRANQUEADOR

4. O Franqueador deverá adotar as seguintes práticas comerciais:

4.1. Observar e manter com os seus Franqueados, relações honestas, éticas, pautadas pela transparência, boa-fé e respeito mútuo, seguindo as exigências legais estabelecidas para o “Franchising” e cumprindo as obrigações assumidas no contrato.

4.2. Oferecer aos potenciais Franqueados, de forma completa e correta, todas as informações exigidas por lei, além de outras que sejam relevantes para a avaliação do negócio, as quais vincularão o Franqueador.

4.3. Responsabilizar-se pelo uso dos direitos de propriedade intelectual concedidos ao Franqueado.

4.4. Garantir ao Franqueado o uso da marca e do Sistema de Franquia, salvo disposição expressa em contrário das partes.

4.5. Zelar pelo aperfeiçoamento e desenvolvimento do seu Sistema de Franquia, visando que os franqueados da rede possam atender as necessidades apresentadas pelo mercado consumidor.

4.6. Fornecer aos Franqueados toda a informação e suporte necessários para o funcionamento e desenvolvimento do negócio objeto da Franquia, a fim de permitir uma gestão uniforme da rede de Franquias.

4.7. Manter uma comunicação eficiente com os Franqueados, promovendo discussões e intercâmbio de ideias, para melhorar a capacidade produtiva da rede, buscando solucionar as questões ou controvérsias que surgirem no relacionamento entre as partes.

4.8. Tratar com isonomia seus franqueados.

OBRIGAÇÕES DO MASTER FRANQUEADO

5. Além de cumprir as obrigações previstas para o Franqueador, o Master Franqueado deverá, ainda, apresentar documentação hábil que comprove que o Franqueador o autorizou a explorar ou a conceder todos os direitos objeto da Franquia que subfranqueará.

5.1. O Master Franqueado não poderá conceder aos seus Franqueados direitos que excedam aqueles que lhe foram conferidos.

OBRIGAÇÕES DO FRANQUEADO

6. O Franqueado deverá adotar as seguintes condutas e práticas comerciais:

6.1. Observar e manter com o seu Franqueador, relações honestas, éticas, de boa-fé e respeito mútuo, cumprindo sempre as obrigações assumidas no contrato de franquia e as normas legais.

6.2. Dedicar seus maiores e melhores esforços para o desenvolvimento de sua Franquia e para a conservação da identidade e reputação do Sistema de Franquia.

6.3. Fornecer ao Franqueador todos os dados referentes ao negócio franqueado, a fim de possibilitar ao Franqueador um controle eficaz do desenvolvimento da rede.

6.4. Manter a estrita confidencialidade sobre os métodos, processos, técnicas, segredos de negócio, de fabricação ou comercialização, que lhe forem transmitidos pelo Franqueador.

6.5. Utilizar a Marca sempre observando a legislação vigente, assim como as normas, padrões e orientações definidas pelo Franqueador, a fim de resguardar a identidade, prestígio e valor da Marca no mercado.

6.6. Cumprir rigorosamente as normas, especificações, procedimentos e obrigações definidas pelo Franqueador com relação à operação da Franquia e utilização da Marca, estejam elas designadas em contrato, nos manuais ou em quaisquer outras orientações escritas prestadas pelo Franqueador.

6.7. Assegurar que seus sócios, funcionários, auxiliares ou prepostos sejam capacitados para as atividades que exercerão, tanto durante quanto após o treinamento oferecido pelo Franqueador, a fim de desempenharem as atividades do negócio franqueado de forma eficaz, segundo as técnicas do Sistema de Franquia.

6.8. Empreender esforços no sentido de manter comunicação eficaz com o Franqueador, promovendo discussões e intercâmbio de ideias, buscando melhorar a capacidade produtiva da rede e a solução das questões surgidas durante a operação

do negócio, sobretudo aquelas que possam prejudicar o bom relacionamento entre as partes.

6.9. Efetuar pontualmente os pagamentos das taxas previstas no contrato de franquia.

OBRIGAÇÕES DOS PRESTADORES DE SERVIÇO DO SISTEMA

7. Os Prestadores de Serviços do Sistema de Franquia deverão:

7.1. Apresentar, previamente à contratação, informações claras e detalhadas a respeito dos serviços oferecidos e de suas qualificações profissionais, indicando, inclusive, o custo e a forma de pagamento dos seus serviços.

7.2. Elaborar contrato escrito regulando a prestação de serviços, previamente à sua execução.

7.3. Executar as tarefas objeto do contrato de prestação de serviços com o mesmo cuidado, diligência e proficiência que emprega na condução de seus próprios negócios.

7.4. Guardar sigilo sobre as informações de propriedade do cliente de que tiver conhecimento em razão da execução dos serviços contratados, ainda que finda a prestação dos serviços, devendo evitar a utilização de tais informações em serviços contratados.

7.5. Não divulgar o nome de seus clientes sem a concordância dos mesmos.

7.6. Não prestar, simultaneamente, serviços para Franqueadores ou Franqueados com interesses conflitantes, sem que haja a prévia anuência daquele que primeiro o contratou e a ciência do segundo contratante.

8. Este Código condena o uso não-autorizado da produção intelectual dos Prestadores de Serviços do Sistema, o plágio e imitação de manuais, projetos e contratos.

CONTRATO DE FRANQUIA

9. O Contrato de Franquia é o instrumento que rege a relação jurídica estabelecida entre Franqueador e Franqueado estabelece os termos e condições que deverão ser obedecidas para a exploração do Sistema de Franquia pelo Franqueado e as situações inerentes ao relacionamento Franqueador - Franqueado.

10. Em suas linhas gerais, o Contrato de Franquia deverá dispor sobre:

(i) Objeto da Franquia;

(ii) Concessão de direitos de Propriedade Industrial e Intelectual;

(iii) Território de atuação do Franqueado;

(iv) Obrigações pecuniárias das partes;

(v) Prazo da concessão da Franquia;

(vi) Direitos e obrigações do Franqueador e do Franqueado;

(vii) Causas e consequências da rescisão;

(viii) Aa sucessão das partes;

(ix) Hipóteses e consequências da cessão ou transferência da Franquia;

(x) Confidencialidade e não-concorrência; e

(xi) Cláusula arbitral, preferencialmente indicando a Câmara de Mediação e Arbitragem da ABF como órgão responsável pela condução da mediação ou arbitragem.

11. O Contrato de Franquia deve estar redigido de forma clara e precisa, usando linguagem acessível, em coerência com os termos e condições expostos pelo Franqueador na sua Circular de Oferta de Franquia, bem como com as demais informações divulgadas pelo franqueador ao mercado com respeito ao seu Sistema de Franquia.

12. O Contrato de Franquia deve ser sempre formal, escrito, firmado na presença de duas testemunhas, sendo certo que sua eficácia independe de registro em Cartório de Registro de Títulos e Documentos ou em qualquer outro órgão.

A ABF

13. DIRETORIA

13.1. A Diretoria da ABF é órgão deliberativo da entidade, nos termos do seu Estatuto Social, cabendo à ala apreciar e decidir acerca dos assuntos que afetem seus associados e o Sistema de Franquia no Brasil.

14. COMISSÃO DE ÉTICA

14.1. A Comissão de Ética da ABF é órgão consultivo da Diretoria, devendo se pronunciar, a pedido da Diretoria, nas questões de ordem ética e, também, sobre práticas comerciais que envolvam Franqueadores, Franqueados ou Prestadores de Serviços do Sistema de Franquia.

14.2. É de competência da Comissão de Ética zelar pela observância dos preceitos deste Código de Auto-Regulamentação, por Franqueadores, Franqueados e Prestadores de Serviços do Sistema de Franquia, recomendando à Diretoria a aplicação das penalidades prevista no Artigo 19 abaixo, caso seja comprovado o descumprimento de qualquer dos seus termos.

14.3. A Comissão de Ética analisará, ainda, os pleitos para a concessão do Selo de Excelência em Franchising, consoante os documentos e informações apresentados pelo Franqueador candidato ao Selo de Excelência em Franchising. O Selo de Excelência em Franchising tem validade de 1 (um) ano e poderá ser prorrogado pela Comissão de Ética ao final desse período, ou revogado a qualquer tempo, após os esclarecimentos do Franqueador, em decorrência da habilidade ou inabilidade do Franqueador em exercer suas atividades em consonância com os preceitos deste Código de Auto-Regulamentação e do Manual de Outorga do Selo de Excelência em Franchising.

14.4. A Comissão de Ética guardará a mais estrita confidencialidade e sigilo sobre todas as informações e documentos que lhe sejam apresentados.

15. COMISSÃO DE ESTUDOS JURÍDICOS

15.1. A Comissão de Estudos Jurídicos é órgão de consultivo da Diretoria da ABF e de seus associados, que tem por função analisar, discutir e opinar os aspectos legais do sistema de Franchising no Brasil, oferecendo pareceres sobre as questões que lhe forem suscitadas, desde que haja tal possibilidade diante das vedações impostas pelo Estatuto da Ordem dos Advogados do Brasil.

16. INFRAÇÕES DISCIPLINARES - PENALIDADES E SUA APLICAÇÃO

16.1. Constitui infração disciplinar toda e qualquer conduta, comissiva ou omissiva, que viole os preceitos previstos no presente Código.

16.2 As penas disciplinares consistem em:

(i) Advertência;

(ii) Recomendação quanto à alteração ou à supressão de conduta ou procedimento;

(iii) Não-concessão, não-renovação, suspensão temporária ou cassação, conforme o caso, do Selo de Excelência em Franchising;

(iv) Suspensão temporária do associado da ABF do quadro associativo, bem como de sua participação em todo e qualquer evento promovido, realizado ou patrocinado pela ABF, durante o prazo de vigência da suspensão;

(v) Exclusão do quadro associativo; e

(vi) Expulsão definitiva do associado da ABF do quadro associativo, bem como de sua participação em todo e qualquer evento promovido, realizado ou patrocinado pela ABF, em caráter definitivo.

17. É facultada à ABF divulgar, através dos veículos de comunicação, a sua posição em relação à sanção cominada ao associado infrator.

18. As penalidades aplicadas com base no Artigo 17 acima poderão ser revogadas mediante comprovação da cessação da conduta violadora dos preceitos disciplinados pelo presente Código, excetuando aquela prevista no item "vi "(expulsão).

18.1 Da penalidade de suspensão do quadro associativo, referida no item 19 (iv) acima, cabe recurso à Assembleia Geral da ABF.

18.2 No caso de o associado excluído solicitar readmissão aos quadros associativos, a Comissão de Ética deverá exigir comprovação de interrupção da conduta que gerou a exclusão, do cumprimento do item 24 abaixo e decurso de 6 meses entre a data de exclusão e readmissão.

19. Caberá ao infrator de quaisquer das disposições do presente Código indenizar prontamente qualquer prejuízo a que der causa, por negligência, erro inexcusável ou dolo, sem prejuízo das demais sanções cabíveis.

ANEXO C – CÓDIGO DE ÉTICA ABF

CÓDIGO DE ÉTICA ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE FRANCHISING

1. Todo associado deve se conduzir de acordo com os preceitos de moral, conduta e responsabilidade, obedecendo a Constituição do Brasil, A Lei de Franchising nº 8.955/94 e o Código de Auto-Regulamentação da ABF, resguardando e defendendo o Sistema de Franchising, através do conceito de parceria e boa-fé inerentes aos seus relacionamentos comerciais.

2. A publicidade e divulgação das franquias, marcas, produtos ou serviços pelos associados, não devem conter ambiguidades, nem ser enganosa ou tendenciosa a ilusões por parte de potenciais franqueados.

3. Nenhum associado poderá utilizar copiar e/ou imitar marcas registradas, razão social, nome comercial, slogan, logotipo ou outra forma de identificação de outra marca, inclusive trade-dress, (conjunto formado pela associação da Marca a elementos de cores e layout, para comercialização de produtos ou serviços), nacional ou estrangeiro, que possa vir a iludir ou incorrer em erros por parte de terceiros.

4. Todo associado deve se abster de praticar qualquer forma de marketing de rede multinível (pirâmide) para incluir novos candidatos ao Sistema de Franquia, sem um processo criterioso de avaliação, nem praticar a distribuição indiscriminada de produtos e serviços, sem a observância da qualidade e do respeito ao consumidor final.

5. Todos os anúncios, promoções ou quaisquer meios de divulgação e expansão de franquias, produtos ou serviços devem ser claros, transparentes e objetivos, respeitando e protegendo os interesses do consumidor, mediante os preceitos da Lei 8.078/90 – Código de Defesa do Consumidor, de maneira a serem considerados na sua totalidade, na forma como serão lidos e compreendidos por aqueles a quem for dirigido.

6. Em conformidade com a Lei 8.955/94, todas as informações sobre a franquia, bem como aquelas relevantes para o relacionamento entre franqueador e franqueado, devem ser fornecidas aos candidatos e franqueados através de documentos por escrito, estabelecendo claramente todos os princípios dessa relação, suas particularidades, direitos, obrigações e respectivas responsabilidades, precedendo sempre a qualquer compromisso formal entre as partes.

7. As questões financeiras e/ou comerciais das franquias devem ser amplamente discutidas e estabelecidas entre as partes, visando sempre a

transparência e equidade nas negociações, através de demonstrações reais, qualificando área geográfica, época e período de tempo analisados.

8. Todo associado deve respeitar as normas vigentes para as chancelas concedidas pela ABF, especialmente aqueles referentes ao Selo de Excelência do Franchising.

9. Todo associado deve respeitar a confidencialidade e sigilo de todas as informações concernentes à franquia, que façam parte do segredo do negócio franqueado.

10. É recomendável que os associados submetam todas as questões éticas decorrentes da relação de franquia à Comissão de Ética da ABF, com o intuito de preservar o Sistema de Franchising.

11. Os associados devem sempre envidar seus melhores e maiores esforços para atender e resolver os conflitos consequentes da relação de franquia através de comunicação direta, negociação, equidade e boa-fé, considerando a opção da adoção de métodos não-adversariais de resolução de conflitos, como a Mediação e Arbitragem recomendadas pela ABF, através das parcerias com os respectivos institutos especializados.

12. Todo associado deve demonstrar empenho ao desenvolvimento, reconhecimento, manutenção e reputação do Sistema de Franquia.

13. Os membros e associados participantes da ABF, incluindo sua Diretoria e seus funcionários, devem fazer uso dos seus cargos com probidade e boa-fé, reconhecendo e praticando todas as normas contidas neste Código de Ética.

ANEXO D – QUESTIONÁRIO

A ORGANIZAÇÃO AUTORIZA A DIVULGAÇÃO DE SEU NOME PARA FINS DE PESQUISA?
Sim
Não
PERFIL DA FRANQUIA
1. Nome comercial da franquia
2. Número de franquias
3. Regiões onde a franquia atua
Norte
Nordeste
Centro-Oeste
Sudeste
Sul
4. Tempo de existência da franquia
5. Localidade da sede da franqueadora
6. Ano de criação da empresa
7. Ano de criação de franquias
8. Faturamento médio anual do sistema de franquias como um todo
9.Qual o valor estimado do investimento inicial (Taxa de franquia + capital de instalação + capital de giro)?
10. Quais taxas a seguir são cobradas dos franqueados:
Franquia
Sim
Não
Aluguel
Sim
Não
Publicidade
Sim
Não
Seguro mínimo
Sim
Não

Estoque mínimo
Sim
Não
Renovação de contrato de franquia
Sim
Não
10. É divulgada a taxa média de retorno do investimento do franqueado?
Sim
Não
11. Qual o prazo de vigência dos contratos de franquia praticados na empresa?
a. 3 anos
b. 4 anos
c. 5 anos
d. 5 anos ou mais
12. Qual a abrangência territorial média de cada franquia?
a. Raio de até 10 km
b. Bairro
c. Cidade
d. Quadrilátero
e. Raio de mais de 10 km
13. Existem fornecedores cadastrados formalmente?
Sim
Não
14. Existe a obrigatoriedade de se adquirir produtos apenas por tais fornecedores?
Sim
Não
15. A organização possui um código de ética?
Sim
Não
16. Constam do contrato de cessão de franquia métodos alternativos de solução de conflitos (arbitragem, mediação, conciliação, negociação prévia)?
Sim
Não
17. Quais os meios de publicidade utilizados pela **marca** franqueada? (Liste até três meios)
a. Revista
b. Site

c. Jornal
d. Outdoor
e. Banner
f. Radio
g. Televisão
h. Mailing
i. Folhetos
j. Outros
18. Quais os meios de publicidade utilizados pela rede franqueada? (Liste até três meios)
a. Revista
b. Site
c. Jornal
d. Outdoor
e. Banner
f. Radio
g. Televisão
h. Mailing
i. Folhetos
j. Outros
NATUREZA DOS CONFLITOS
PARA CADA CRITÉRIO, LISTAR SE JÁ EXISTIRAM CONFLITOS RELACIONADOS.
CONTRATUAIS
1. Descumprimento de cláusulas contratuais quanto ao fornecimento padrão de materiais de consumo.
Sim
Não
2. Descumprimento de cláusulas contratuais quanto à padronização do produto oferecido
Sim
Não
3. Procedimentos de renovação dos contratos (taxa de renovação, tempo de vigência)
a. Taxa de renovação
b. Tempo de vigência contratual
c. Adaptação de layout aos novos padrões da franquia
d. Valor da taxa de renovação de franquia
e. Não aplicável
6. Tempo de vigência contratual

Sim
Não
7.Itens contidos no contrato estabelecido e na COF quanto à regulamentação dos seguintes itens:
a. Preservação da marca franqueada;
b. Tecnologia e know-how a serem transmitidos aos franqueados
c. Fornecimento de produtos
d. Listagem de prestação de serviços básicos para a operacionalização da franquia
8. Quais as penalidades previstas no contrato?
a. Quanto ao território de atuação da franquia
b. Quanto ao uso de marcas e o sistema operacional da franquia pelo franqueado.
c. Quanto ao comodato de materiais fornecidos pela franquia
d. Quanto ao treinamento, uniformização e contratação de funcionários
e. Quanto ao uso de manuais e demais documentos fornecidos pela franquia
f. Quanto à caracterização do ponto
g. Quanto à obrigatoriedade de aquisição de mercadorias, bens, serviços e produtos
h. Quanto à remuneração do franqueador (*royalties*)
i. Quanto à rescisão contratual
j. Em relação às vistorias e eventuais desconfigurações encontradas
k. Abandono da operação da franquia
TAXAS PRATICADAS
1. Existe desacordo quanto ao valor de taxas de propaganda praticados na rede?
a. Sim
b. Não
c. Não aplicável
2. Existe desacordo quanto ao gerenciamento dos valores das taxas de propaganda?
a. Sim
b. Não
c. Não aplicável
3. Existe desacordo quanto à taxa de *royalties*?
a. Sim
b. Não
4. Existe desacordo quanto ao valor a ser pago pelo estoque mínimo?
a. Sim
b. Não
c. Não aplicável

5. Existe desacordo quanto às quantidades do estoque mínimo?
a. Sim
b. Não
c. Não aplicável
6. Existe desacordo quanto à taxa de franquia?
a. Sim
b. Não
c. Não aplicável
7. Existe desacordo quanto à localização do ponto de venda do franqueado?
a. Sim
b. Não
c. Não aplicável
METAS DE VENDAS
1. Existem metas de vendas das franquias?
a. Sim
b. Não
2. Tais metas são contratualmente explicitadas?
a. Sim
b. Não
c. Não aplicável
3. Elas são atingidas com facilidade pelos franqueados?
a. Sim
b. Não
c. Não aplicável
4. Quando tais metas não são atingidas, quais os impactos para o franqueado?
a. Multas/penalidades
b. Extensão de prazos para cumprimento da meta
c. Advertência formal
d. Advertência informal
e. Outros
f. Não aplicável
5. Existe algum tipo de consultoria ou auxílio para o franqueado que não atinge metas?
a. Sim
b. Não
c. Não aplicável
COMPROMETIMENTO DO FRANQUEADO COM A OPERAÇÃO DA FRANQUIA

1. O que é considerado "falta de comprometimento do franqueado" pela franqueadora?
a. Não-presença do franqueado na loja diariamente
b. Rentabilidade em declínio
c. Avanço da concorrência na área onde atua o franqueado
d. Pouco tempo dedicado pelo franqueado à franquia
e. Falta do franqueado em treinos/congressos
2. São evidenciados contratualmente as funções do franqueador (ou de seu gerente) suas atribuições no que diz respeito a:
a. Gerência de alimentos e bebidas
b. Qualidade dos serviços e produtos oferecidos aos clientes
c. Relações públicas
d. Promoções
e. Eventos
f. Análise frequente da concorrência
CONCORRÊNCIA / TERRITÓRIO
1. Existem frequentes queixas dos franqueados da "canibalização" da loja por outros franqueados?
a. Sim
b. Não
2. Existem frequentes queixas dos franqueados da "canibalização" da loja por lojas da franqueadora?
a. Sim
b. Não
3. Existe exclusividade de território garantida contratualmente ao franqueado?
a. Sim
b. Não
FORNECIMENTO
1. Existe conflito quanto aos prazos de pagamento a fornecedores?
a. Sim
b. Não
c. Não aplicável
2. Existe conflito quanto aos prazos de entrega de fornecedores?
a. Sim
b. Não
c. Não aplicável
3. Existe conflito quanto à qualidade dos produtos entregues por fornecedores?
a. Sim

b. Não
c. Não aplicável
ADAPTAÇÕES A NOVOS PADRÕES
1. Quando ocorre o informe de novos padrões aos franqueados?
a. Na ocasião da renovação do contrato entre franqueado / franqueador.
b. Tão logo os novos padrões sejam testados e aprovados
c. Não aplicável
2. Existe algum prazo para que eles se adaptem?
a. Sim
b. Não
PUBLICIDADE E EVENTOS
1. A franqueadora oferece algum pacote de publicidade inclusa nos serviços prestados?
a. Sim
b. Não
2. A publicidade desenvolvida pelo franqueado (banners, outdoors, etc.) precisa ser pré-aprovada pelo franqueador?
a. Sim
b. Não
c. Não aplicável
3. O franqueado precisa pedir autorização prévia ao franqueador para realização de eventos no ponto?
a. Sim
b. Não
c. Não aplicável
VISTORIAS
1. Existem vistorias realizadas na unidade franqueada?
a. Sim
b. Não
2. Qual a periodicidade das vistorias?
a. A cada 2 - 4 meses
b. A cada 5 - 7 meses
c. A cada 9 - 11 meses
d. A cada 12 meses
e. A partir de 12 meses (12 meses ou mais)
f. Não aplicável
3. As datas de vistorias são informadas previamente à unidade franqueada?
a. Sim

b. Não
c. Não aplicável
INFRAÇÕES E MULTAS
1. Existe negociação das multas aplicadas no franqueado?
a. Sim
b. Não
2. Existem recursos para o franqueado justificar a infração cometida?
a. Sim
b. Não
MÉTODOS DE PREVENÇÃO DE CONFLITOS
SELEÇÃO DE FRANQUEADOS
1. O processo de seleção é:
a. Terceirizado
b. Realizado pela própria franqueadora
c. Outros
2. Para a franquia, qual o perfil do franqueado ideal no que diz respeito a:
a. Escolaridade
- Ensino médio completo
- Graduação (sem distinção de áreas)
- Graduação em áreas específicas (Administração, Economia, Contabilidade, Engenharia da produção)
- Não aplicável
b. Experiência no segmento
- Obrigatório
- Não-obrigatório
c. Tempo disponível para atuar na franquia
- Integral
- Parcial
3. É desejável a contratação de um diretor de operações ou gerente para a unidade franqueada?
Sim
Não
- Não aplicável
4. Existem critérios para a localização da unidade franqueada?
- Sim
- Não

5. Quais critérios de localização são estes?
- Ponto (shoppings, centros movimentados, zonas de acesso intenso)
- Número populacional da cidade onde a franquia será instalada.
- Existência de concorrentes em determinadas localidades.
- Proximidade de centros de distribuição da franquia
- Restrições quanto à atuação da franquia em determinadas localidades.
- Não aplicável
- Outro.
6. O franqueado é obrigado a dispor de alguma reserva financeira para a operacionalização da franquia? (isso além da taxa de franquia, capital de instalação e capital de giro)
- Sim
- Não
7. O franqueado é obrigado a submeter a contratação de funcionários à aprovação da franquia?
Em todos os casos
Em alguns casos. Quais?
Não existe a obrigatoriedade.
COMUNICAÇÃO
1. Existe espaço para opiniões e sugestões dos franqueados?
- Sim
- Não
2. Como são coletadas essas informações?
a. Entrevista pessoal
b. Conversa telefônica
c. E-mail
d. Call Center
e. Carta
f. Outros
3. Existe algum instrumento de avaliação de satisfação dos franqueados?
- Sim
- Não
4. Qual (is) instrumentos são esses?
- Pesquisas formais de avaliação de satisfação efetuadas por consultorias.
- Pesquisas formais de avaliação de satisfação efetuadas pela franqueadora.
- Métodos informais (feeling do franqueador)
- Medição de comparação / elogios ao longo do tempo.

- Outros
- Não aplicável
5. Como é efetuada a comunicação entre franqueador/franqueado?
- Jornal interno
- E-mail
- Encontros esporádicos
- Cartas
- Telefonemas
- Outros
6. Existem conselhos (encontros) de franqueados na organização?
- Sim
- Não
7. Qual a periodicidade destes?
- A cada três meses
- A cada seis meses
- Entre seis meses e um ano
- Ocorre anualmente
- Ocorre a cada ano ou mais tempo
- Não possui periodicidade definida
- Não existem encontros de franqueados previstos na organização
INOVAÇÃO
1. Existe aceitação de alterações nos contratos por sugestão de franqueados em situações específicas?
- Sim Quais?
- Não
2. Existe aceitação de mudanças nos padrões (de fornecimento, atendimento, *layout*) por sugestão de franqueados?
- Sim
- Não
3. A franquia contrata serviços de consultorias especializadas para maior compreensão do mercado?
- Sim
- Não
4. Os serviços oferecidos pela consultoria são relacionados a:
- Influência de marca
- Potencial de consumo

- Atuação da concorrência
- Mudanças de mercado alvo
- Mudanças setoriais
- Outros
- Não se aplica
ASPECTOS CONTRATUAIS
1. Como são informados os procedimentos operacionais da franquia?
- Pelos manuais de franquia
- Pela COF
- Pelo contrato
- Meios verbais
- Cartas ou e-mail
- Outro
- Não aplicável
2. Existe esclarecimento verbal ao franqueado quanto aos direitos e obrigações aos quais ele se submete no contrato de franquia?
- Sim
- Não
3. É fornecido, antes da assinatura do contrato, uma via de modelo de contrato-padrão?
- Sim
- Não
4. É evidenciado contratualmente todo o suporte que será disponibilizado pela franqueadora ao franqueado?
- Sim
- Não
11. É evidenciado, no contrato, como serão os procedimentos de fornecimento de matéria-prima, no que diz respeito a:
- Quem são os fornecedores
Sim
Não
N/A
- Prazos de fornecimento
Sim
Não
N/A
- Valores mínimos de compras

Sim
Não
N/A
- Procedimentos de entrega
Sim
Não
N/A
LOCALIZAÇÃO
1. A franqueadora auxilia o franqueado na seleção de ponto comercial?
- Sim
- Não
2. Como funciona essa escolha do ponto?
- Pesquisas regionais
- Métodos empíricos
- Análise de movimentos da concorrência
- Outros métodos
- Não aplicável
GERENCIAMENTO DE TAXAS DE PROPAGANDA
1. Existe taxa de propaganda cobrada dos franqueados?
- Sim
- Não
2. A franquia possui algum comitê de gerenciamento de taxas de propaganda?
- Sim
- Não
- Não aplicável
TREINAMENTOS
1. A rede oferece ao franqueado treinamento anterior à inauguração da unidade franqueada?
- Sim
- Não
2. Quais os conteúdos dos treinamentos anteriores à inauguração?
- Técnicas de atendimento de clientes
- Formatação de loja
- Implantação da loja
- Padrões internos de qualidade de produto oferecido
- Administração /Gestão do Negócio

- Aspectos Legais (Jurídico)
- Gestão de Estoque
- Gestão da qualidade
- Informática/Internet/Extranet/Intranet
- Marketing
- Negociação
- Planejamento
- Seleção / Treinamento / Motivação da Equipe de Vendas
- Telemarketing
- Cobrança
- Assessoria de Imprensa
- Produtividade
- Contabilidade e Finanças
- Assistência Técnica
- Outros
- Não aplicável
3. O custo desse treinamento anterior à inauguração da loja é incluso na taxa de franquia?
- Sim
- Não
- Não aplicável
4. A presença dos franqueados (ou representantes como o gerente) em treinamento anterior à inauguração é obrigatória ou não?
- Sim
- Não
- Não aplicável
5. A rede oferece ao franqueado, treinamentos pós inauguração?
- Sim
- Não
6. Se sim, em quais ocasiões:
- Trimestralmente
- Quadrimestralmente
- Semestralmente
- Anualmente
- A cada renovação de contrato
- A cada solicitação do franqueado
- Não aplicável

7. Quais os conteúdos dos treinamentos pós inauguração?
- Técnicas de atendimento de clientes
- Formatação de loja
- Implantação da loja
- Padrões internos de qualidade de produto oferecido
- Administração /Gestão do Negócio
- Aspectos Legais (Jurídico)
- Gestão de Estoque
- Gestão da qualidade
- Informática/Internet/Extranet/Intranet
- Marketing
- Negociação
- Planejamento
- Seleção / Treinamento / Motivação da Equipe de Vendas
- Telemarketing
- Cobrança
- Assessoria de Imprensa
- Produtividade
- Contabilidade e Finanças
- Assistência Técnica
- Outros
- Não aplicável
8. A presença dos franqueados (ou representantes como o gerente) em treinamento pós inauguração é obrigatória ou não?
- Sim
- Não
- Não aplicável
9. Estão inclusos treinamentos pós inauguração no valor da taxa de franquia?
- Sim
- Não
- Não aplicável
PARTICIPAÇÃO DO FRANQUEADO
1. Os franqueados participam ativamente das seguintes decisões
- Decisões estratégicas
- Mudança de fornecedores
- Gerenciamento do fundo de marketing

- Problemas com a concorrência
MÉTODOS ALTERNATIVOS DE SOLUÇÃO DE CONFLITOS
1. Como é o suporte às dúvidas do franqueado?
a. Entrevista pessoal
b. Conversa telefônica
c. E-mail
d. Call Center
e. Carta
f. Outros
2. Qual o tempo médio de resposta do franqueador às questões do franqueado?
- De 1 a 5 dias
- De 5 a 10 dias
- Até 15 dias
- 15 dias ou mais
3. Em relação aos três conflitos mais frequentes entre franqueadora/franqueado:
a. Quais as principais causas?
Quebras contratuais
Conflitos relacionados ao fornecimento de matérias-primas
Conflitos relacionados a adaptações dos franqueados a novos padrões de operação / layout da franquia
Conflitos relacionados à publicidade da rede
Conflitos pós-vistorias
Conflitos causados por infrações na operacionalização da franquia
Desacordos causados por multas aplicadas pela franqueadora à franqueada
Inadimplência de taxas pelos franqueados
Antagonismo gerado por invasão territorial por outros franqueados
Desavenças causadas pela ação de concorrentes
Aspectos relacionados à padronização de produtos/serviços a serem oferecidos
Desentendimentos relacionados às taxas praticadas
Desacordo quanto às metas de vendas
Descontentamento com o comprometimento do franqueado com a operação da franquia
Falhas na Comunicação existentes entre franquia / franqueado
Ausência do franqueado na operação da franquia
Desavenças relacionadas à saída do franqueado do sistema de franquias

b. Como tais conflitos foram solucionados? (Liste três causas, identificando "1" para o primeiro caso, "2", para o segundo caso e "3" para o terceiro caso).
- Aplicação de multas previstas contratualmente
- Negociação entre franqueado/franqueador
- Negociação entre representantes do franqueado/franqueador
- Intermédio de mediadores
- Intermédio de conciliadores
- Arbitragem
- Justiça comum

SOBRE A AUTORA

Marcia Mitie Durante Maemura – Especialista em gestão de pessoas e aprendizagem organizacional. Desde 2018, docente na Universidade Federal de Uberlândia (UFU). Graduada (UFMS), Mestre e Doutora em Administração (FEA-RP/USP).

E-mail para contato: mitie.maemura@ufu.br
Link Lattes: http://lattes.cnpq.br/4615019378986193